

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu
The Crisis Profile Assessment in Selected Enterprise Subject

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Eva Goroňová
Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Gorol'ová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu**
The Crisis Profile Assessment in Selected Enterprise Subject

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska krizového managementu podniku
 3. Popis podniku vybraného pro stanovení krizového profilu
 4. Prevence krizí vybraného podniku stanovením jeho krizového profilu
 5. Doporučení vyplývající pro zásady prevence krizí daného podniku
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
SLATTER, Stuart, David LOVETT a Laura BARLOW. *Leading Corporate Turnaround. How Leaders Fix Troubled Companies*. Chichester: Wiley, 2006. ISBN 978-0-470-02559-8.
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem: Stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu vypracovala samostatně pod vedením Ing. Marie Mikušové, Ph.D. s použitím literatury, uvedené na konci mé diplomové práce v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 26. dubna 2012

.....

Bc. Eva Goroňová

Ráda bych touto formou poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za mnoho cenných rad a informací. Můj dík patří také mé rodině za praktické znalosti a zkušenosti ze života.

1 ÚVOD	2
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU	4
2.1 Krize	4
2.1.1 Druhy krize	5
2.1.2 Vznik a vývoj krize	6
2.1.3 Fáze krize	9
2.2 Krizové řízení	11
2.2.1 Identifikace příčin krize	12
2.2.2 Včasné odhalení krize	14
2.2.3 Nástroje krizového řízení	14
2.3 Riziko	17
2.3.1 Klasifikace rizik	17
2.3.2 Proces analýzy rizika	19
2.3.3 Metody analýzy rizika	21
2.3.4 Řízení rizika	22
2.3.4.1. Identifikace rizika	22
2.3.4.2 Analýza rizika po jeho identifikaci	26
2.3.4.3 Odezva na riziko	29
3 POPIS PODNIKU VYBRANÉHO PRO STANOVENÍ KRIZOVÉHO PROFILU	31
3.1 Vznik společnosti	31
3.2 Organizační struktura	32
3.3 Poskytované služby a produkty	33
4 PREVENCE KRIZÍ VYBRANÉHO PODNIKU STANOVENÍM JEHO KRIZOVÉHO PROFILU	34
4.1 Analýza prostředí	34
4.1.1 Analýza vnějšího okolí podniku	34
4.1.2 Analýza vnitřního okolí	44
4.1.3 SWOT analýza	47
4.2 Identifikace rizik ohrožující podnik	51
4.2.1 Analýza pracovního rizika	54
5 DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ PRO ZÁSADY PREVENCE KRIZÍ DANÉHO PODNIKU	62
6 ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM ZKRATEK	67

1 ÚVOD

Ve své diplomové práci se věnuji krizovému řízení podniku. Toto téma nabývá svého významu a je do jisté míry velice aktuální. Mnoho společností v důsledku světové krize se potýkalo s řadou problémů a ne málo z nich dokonce muselo svou podnikatelskou činnost ukončit. Po roce 1989 bylo v České republice založeno několik tisíc podniků a jejich majitelé predikovali a hlásali médiím svou mimořádnou úspěšnost. S postupem času však nastaly nejrůznější potíže, subjektivního i objektivního charakteru, a tenkrát mylně předpovídající majitelé a manažeři dnes pracují jako řadoví zaměstnanci, mají-li vůbec práci. A to neuvažují o zaměstnancích těchto společností. Otázka nezaměstnanosti je tudíž významným atributem krize. Roky 2007, 2008 a 2009 budou zapsány v dějinách světové ekonomiky jako časy globální hospodářské krize. Tato krize byla po delší dobu očekávána. V období před krizí došlo k mnoha otřesům, které však byly vnímány jako nedílná součást ekonomiky a rizika byla podceňována. V okamžiku, kdy krize skutečně přišla, pak následkem nepozornosti společnosti nedošlo k vyvolání poplachu o její závažnosti až do té doby, než se usadila v samotném srdci ekonomiky, tj. ve Spojených státech amerických, kde se navíc připojila tzv. hypoteční krize, vyvolaná nesplácením hypotečních půjček americkými občany a následně pak krize v bankovní sféře, provázená vysokou mírou nesplacených úvěrů a výrazným snížením likvidity těchto bank.

Náročný průběh krize vyvolal mnoho nových pohledů a otázek k tomu tématu. Byla zkoumána problematika vlastních a cizích zdrojů, oblast cash flow a vyvstala potřeba intenzivněji řešit otázky týkající se řízení rizika, zajištění proti jejich vzniku a další. Světová krize mimo jiné poukázala na důležitost publikování dat o fungování ekonomických subjektů. Krizové řízení tak prodělalo řadu změn a stalo se prioritním nástrojem, významným v řízení podniku.

Teoretická část popisuje problematiku související s tématem. V teorii je psáno, co je to krize, jaké jsou její druhy, fáze a jak vůbec v podniku vzniká. Aby nedocházelo k nežádoucím účinkům krize, je prováděno krizové řízení. Manažeři se tak snaží identifikovat možná rizika pro společnost a určovat kroky k jejich eliminaci, v lepším případě úplně tato rizika odstranit. Výsledkem činnosti manažerů krizového řízení jsou vypracované krizové plány a scénáře, které napomáhají zvládnutí krize v okamžiku, kdy nastane. Podnik tak neztrácí drahocenný čas

a může se okamžitě věnovat důležitému řešení. Obsahem této části je také riziko, popis jak jej identifikujeme, analyzujeme a dále s ním pracujeme.

V praktické části je popsán podnik, který se stal vzorem pro splnění účelu diplomové práce. Cílem této práce je analyzovat vnitřní a vnější prostředí podniku. Nápomoci tomuto zjištění slouží Porterova analýza pěti konkurenčních sil, finanční analýza a analýza SWOT. Z poznatků vnitřního a vnějšího prostředí dojde k identifikaci rizik, která na podnik působí jednak z jeho okolí i vnitřního prostředí. Identifikovaná rizika budou následně aplikována do součtové matice rizika a vybrané dekompenzované riziko bude analyzováno jednoduchou bodovou metodou. Konečná část práce se bude zaměřovat na navržení kroků k odstranění rizik nebo jejich eliminaci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

2.1 Krize

Podnik je ve vztahu ke svému okolí otevřeným systémem. Součástí každého podniku jsou vstupy, tedy nakupované suroviny, materiál, práce, stroje, služby a výstupy, které představují zboží nebo služby, které podnik poskytuje za úplatu svému okolí. Tento vztah je označován za aktivní, neboť je důvodem, proč podnik vlastně vzniká. Cílem každého podniku je uspokojování potřeb zákazníků. Krize, které se projevují tímto aktivním, vzájemným působením jsou výsledkem konfliktů mezi zákazníky a podnikem na straně výstupů a mezi podnikem a dalšími subjekty prostředí jako jsou dodavatelé, na straně vstupů. Opakem aktivních vztahů jsou vztahy pasivní. Pasivním vztahem je nevyhovující změna v legislativě, příchod nových konkurentů, nedostatek pracovní síly atd.

Novotný (2007) ve své publikaci uvádí definici **krize**. *"Krize podniku označuje stádium jeho života, v němž po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji výkonnostního potenciálu, čistého obchodního majetku a likvidity. Další existence podniku je ohrožena."*

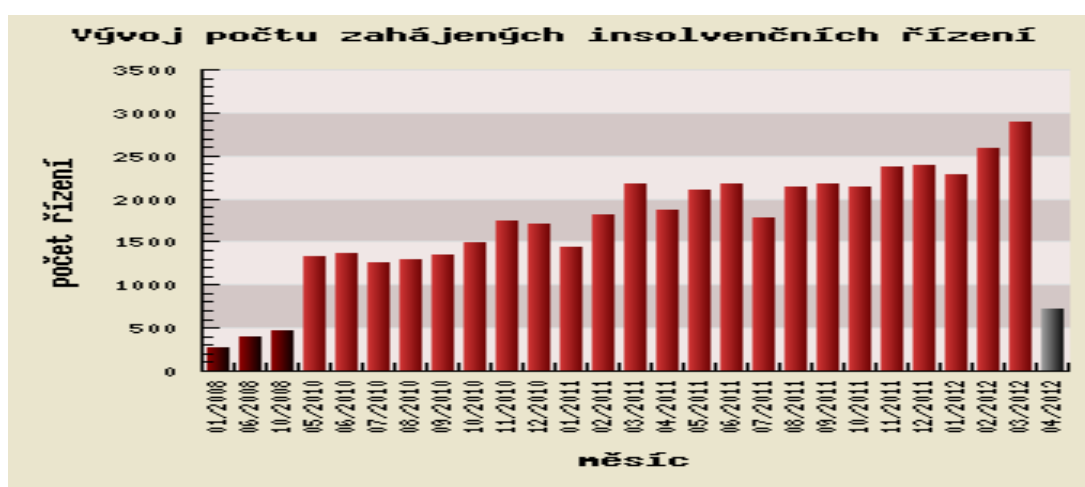
Současné prostředí je chaotické, turbulentní, diskontinuální a je tedy velice obtížné předpovídat jeho budoucí stav. Na změny působí velká řada faktorů, a proto nelze používat lineární nástroje. Ekonomie představuje mnoho postupů a metod, které jsou schopny predikovat růst, stagnaci, pokles. Vždy však může nastat nečekaná, prudká změna, která určí křivkám jiný nepredikovaný tvar.

Manažeři společností se dostávají před nelehká rozhodnutí volby, jak vyvést podnik z nežádoucího stavu a je nesmírně složité a namáhavé zabezpečit návrat do původního stavu. „Výkonnost firem, které se z dobrých staly skvělými, samozřejmě není bezchybná. Ale celkově provedly mnohem více správných rozhodnutí než nesprávných a správných rozhodnutí provedly mnohem více než porovnatelné firmy.“ Jak tvrdí Collins (2008, str. 85). Každá aktivita je doprovázena rizikem. Webové stránky s názvem ipodnikatel¹ píší o tom, jak

¹ <http://www.ipodnikatel.cz/Ukonceni-podnikani/jak-v-podnikani-nezkrachovat.html>
[2012-03-28]

česká společnost pohlíží na podnik, který krachuje. Majitel takového subjektu je označován jako životní ztroskotanec a někdy je považován dokonce za podvodníka. Stránky na obhajobu však také uvádějí, že dle statistik mají české podniky spíše šanci na krach, než na úspěch. V rámci evropského měřítka statistiky uvádějí, že první dva roky přežije jedna firma ze čtyř nově založených. Pátý rok, dle stránek ipodnikatel nepřezijí téměř 95% malých a středních podniků v Evropské unii. V Americe začíná podnikat okolo jednoho miliónu lidí. Během prvního roku 40% takových firem končí a do 5 let jich ukončí své podnikání téměř 80%.

Obr. 2.1 Vývoj počtu zahájených insolvenčních řízení



Zdroj: dostupné z <http://www.cesr.cz/> [cit. 2012-04-24]

Graf ilustruje situaci od ledna roku 2008 do dubna roku 2012. K jednotlivým měsícům jsou přiřazeny sumy zahájených insolvenčních řízení. Graf ukazuje data z českého podnikatelského prostoru a některé měsíce jsou pro lepší přehlednost vynechány. Od roku 2008 můžeme pozorovat nárůst počtů společností, které se dostaly do insolvenčního řízení. Na začátku sledování tohoto vývoje byl ukazatel na nejnižší úrovni a v měsíci květnu (2012) nejvyšší, tedy téměř 3000 insolvenčních řízení oproti lednovým (2008) asi 450.

2.1.1 Druhy krize

Osobní krize je psychický stav jedince, vyvolaný určitou negativní událostí, jako je úraz, ztráta blízkého člověka nebo ztráta zaměstnání, šikana či nemoc. Krize sociální a společenská je spjata s ohrožením v rámci společenských a sociálních změn. Výsledkem tohoto typu krize může být revoluce či dokonce vojenský konflikt. Od 1.1 2012 předsedá

v Radě Evropské unie za současné doby světové hospodářské krize Dánsko. Podle toho se také odvíjejí body směru Evropy. Dánové si vytýčili 4 priority: zodpovědná, dynamická, zelená a bezpečná Evropa. Čtvrtý bod „bezpečná Evropa“ je formulován v souvislosti s nedávnými nepokoji v severní Africe a je zaměřen na zlepšení řízení ochrany vnějších hranic EU. Dánové usilují o dokončení společného evropského azylového systému a chtějí posílit systém volného pohybu osob. Krize ekonomického charakteru vznikají na úrovni makroekonomie, tedy problematika národa jako celku a mikroekonomie, která se týká podniků, jednotlivců a domácností. Za makroekonomickou krizi lze tedy považovat přechod z recese do deprese. Významnými faktory, které zpomalují růst ekonomiky je zvyšování nezaměstnanosti, snižování HDP, pokles cen, snižování zdrojů státního rozpočtu a tím jeho výdajové strany s cílem zachovat vyrovnanost této bilance. Deprese je nežádoucím stavem pro všechny subjekty. Podniky zjišťují nižší příjmy, spotřebitelé snižují výdaje a nastává řada dalších problémů, díky kterým se do nedobré situace mohou dostat i podniky, jejichž se krize původně nedotýkala. Toto je dalším důvodem proč se věnovat krizovému řízení a mít tak připravené kroky k tomu, aby nedošlo k nečekaným problémům. Dalším druhem jsou krize v důsledku živelních pohrom a havárií. Za živelné pohromy jsou považovány povodně, které se stále častěji objevují i na našem území. Pohyby zemské kůry, vyvolané uvolněním napětím, známé jako zemětřesení, vichřice, větry, krupobití, dlouhodobá sucha a vzniklé požáry vinou přírodních živlů. Havárie oproti živelným pohromám jsou zapříčiněny obvykle vinou člověka. Mnoho takovýchto havárií devastuje životní prostředí, a proto jejich negativní vlivy musí být monitorovány státem a dalšími organizacemi, aby bylo možno zajistit jejich eliminaci. Havárie jsou spojovány s nebezpečnými látkami, které ohrožují zdravý život lidí a zvířat, životní prostředí a působí škody na majetku. Požáry, výbuchy, pády letadel a ostatní dopravní nehody mimo jiné, také řadíme do havárií. Světově známé havárie jaderných elektráren jsou výbuch v Černobylu v důsledku chyb obsluhy, havárie na Fukušimě v důsledku zemětřesení a další.

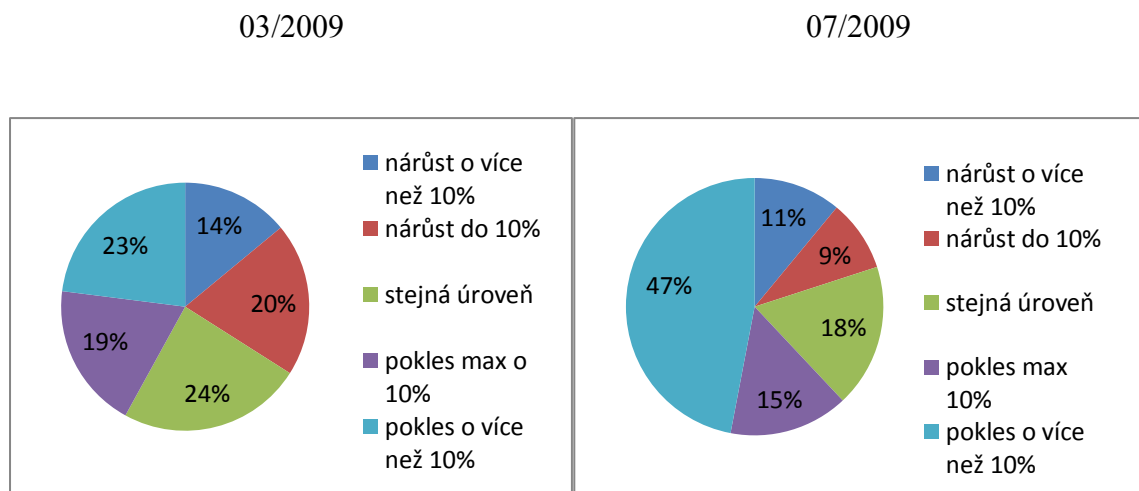
2.1.2 Vznik a vývoj krize

Prvotním aspektem spuštění krize v podniku je narušení rovnováhy. Nejčastějším faktorem narušení rovnováhy mezi vnitřním prostředím podniku a jeho okolím jsou jak negativní tendence uvnitř podniku, tak i negativní tendence v jeho okolí. Lidé jsou hlavními činiteli aktivit podniku a měli by tedy sledovat změny uvnitř i v okolí a reagovat na ně. Důležitý článek podniku - management je zpravidla zodpovědný za rozhodování podniku

jako celku a má předvídat a identifikovat rizika, která mohou nastat. V zahraničí proběhlo několik výzkumů a výsledkem jejich zkoumání bylo, že 70 – 80% krizí vzniká při neadekvátní reakci managementu nebo vlastníků a že podnik sám se podílí na krizi z 90%. To hovoří Kislingerová (2010). Samotné narušení rovnováhy nemusí znamenat přímý vznik krize. Podnik se může pohybovat v určitém prostoru, který je prozatím stabilizován. V případě, že neučiní kroky k nápravě, může se dostat do prostoru pokročilého a ocitnout se tak v nerovnováze vyššího stupně. V této pozici se dá hovořit o krizi podniku. Zuzák a Königová (2009) uvádí 3 možnosti řešení situace, kdy se podnik dostane do nerovnováhy. Prvním krokem je odstranění samotného problému, který nerovnováhu způsobil. Jako druhou možnost zmiňují odříznutí části způsobující nerovnováhu, jako je prodej nebo uzavření nefungující divize, či jiné části podniku. Možností třetí je spolčení (fúze) s jiným subjektem, které napomůže stabilitě. Nerovnováha podniku nastává i v případě, že nevyužije nabízejících příležitostí, které vytváří jeho okolí. Krizi v podniku nedefinujeme pouhým slovem a navíc je každý pohled na danou situaci subjektivní. Nabízí se proto mnoho podnikových ukazatelů, pomocí nichž určujeme stabilitu. V čase, kdy se rovnováha stává nestabilní a není pouhým výkyvem, je již obtížné, aby ji podnik zvládl. Podnik s finančními problémy čelí tlakům ostatních subjektů, jako jsou odběratelé, dodavatelé, finanční instituce, ostatní věřitelé (například majitelé dluhopisů), zaměstnanci a další.

Dojde-li k identifikaci krize, a k dovršení takového názoru, že je nutné podnik vyvést z nepříznivé situace, může být teprve zahájeno krizové řízení. Doba mezi vznikem krize a mezi její identifikací může být v extrému řádu několika minut, ale na druhé straně dokonce i v řádu let. Eva Kislingerová se zabývala studií, jak se chová podnik v časech krize. Ve své publikaci uvádí, jak čeští manažeři v období roku 2009 podceňují krizi i přesto, že z provedeného průzkumu vykazoval průmysl snížení 20% všech faktorů. Některé hodnoty ukazatelů dosáhly dokonce i snížení 50%.

Obr. 2.2 Zisk před zdaněním



Zdroj: Kislingerová, 2009, str. 172

Na obrázku vidíme 2 grafy. První graf je z března roku 2009. V této době se s problémy potýkalo 35-40% českých firem z oblasti průmyslu. Oproti tomu v červenci, jak znázorňuje graf druhý, mělo již 60% průmyslových firem problémy.

Na obrázku vlevo je vidět, že třetina českých firem v březnu očekávala vzrůst zisku před zdaněním. Pětina pokládala téměř nulový rozdíl oproti předešlému roku, **snížení zisku o více než 10%** predikovalo 23% dotázaných, **pokles o 10%** tipovalo 19% firem. Obrázek vpravo popisuje situaci o 4 měsíce později. Údaje jsou z měsíce července, téhož roku a ukazují velkou změnu. Nyní téměř polovina všech podniků připustila **pokles zisku o více než 10%**, a pokles zisku o méně než 10% odhadovalo 15% podniků. Dvě třetiny již souhlasili s přesvědčením, že zisky budou oproti předešlému roku horší a našly se i optimisticky myslících 20% firem, které stále věřili ve zvýšení meziročního zisku.

Poradenská společnost Dun & Brandstreet publikuje na internetových médiích zprávy o tom, jak se mnoho českých firem v tomto roce pohybuje na hranici krachu a přesto insolvenční dobrovolně nevyhlašuje. Ředitelka této společnosti pro Českou a Slovenskou republiku dodává, že způsob insolvenčních řízení u nás a na Slovensku není však blízkým standardům vyspělých ekonomik. České podniky jsou vystavovány navíc nízkému riziku platební neschopnosti, to píše společnost Dun & Brandstreet. Je tomu však těžko porozumět, neboť jsem přesvědčena o tom, že důvodem úpadku českého podnikatelského subjektu jsou

především odbytové potíže, tj. nedostatek zakázek a pak zejména insolvence, tj. neschopnost plnit své splatné závazky. Pokud ovšem nejde o nezákonné vyvádění prostředků z obchodních společností, pro které se vžil pojem tunelování. Global Insolvency Index, je ukazatel této společnosti, který pravidelně hodnotí vývoj úpadků dle zjišťovaných informací z 33 zemí světa. Poslední výsledky ukazují mírné zotavení vývoje ekonomiky především v USA a Číně. Severní Amerika dosahuje poklesu v počtu úpadků ve výši 14,2% zatímco Evropa 2,2%.

Tab. 2.1 Global Insolvency Index

		Negativní	Pozitivní
D&B Global Insolvency Index	Růst	Vysoké riziko insolvence: Portugalsko, Španělsko, Chorvatsko Doporučení: Velmi pečlivě ověřovat obchodní partnery, zvýšit ceny za účelem pokrytí rizik	Střední až nízké riziko insolvence: Austrálie, Maďarsko, Irsko, Island, Švýcarsko, Belgie, Francie, Izrael, Holandsko, Polsko, Singapur, Jižní Amerika, Taiwan, Velká Británie, Brazílie, Norsko, Srbsko, Slovinsko Doporučení: Zvýšená opatrnost, očekává se mírný růst platebního rizika.
	Pokles	Střední až vysoké riziko insolvence: Itálie Doporučení: Inkasovat úroky z prodlení vzhledem k očekávanému zhoršení platební morálky.	Nízké riziko insolvence: Finsko, Kanada, Dánsko, Hongkong, Japonsko, Litva, Nový Zéland, USA, Německo, Česká republika Doporučení: Usilovat o zvýšení prodeje v těchto zemích, posilovat vztahy se stávajícími obchodními partnery

Zdroj: dostupné z <http://m.ihned.cz/c1-55205890-v-cesku-zivori-na-pokraji-krachu-spousta-firem-insolvenci-vsak-vyhlasil-maloktera> [cit. 2012-03-19]

D&Brandstreet uvádí tabulku, kde zařazuje státy dle analýzy pomocí svého indexu. Tabulka má čtyři pole – země s negativním nebo pozitivním růstem a s negativním nebo pozitivním poklesem. Česká republika zaujímá místo pozitivního poklesu s nízkým rizikem insolvence, jak již konstatovala ředitelka společnosti pro naši a Slovenskou republiku. Firma provádějící tento průzkum doporučuje ČR a dalším zemím v této kategorii zvýšit prodej a posílit obchodní vztahy.

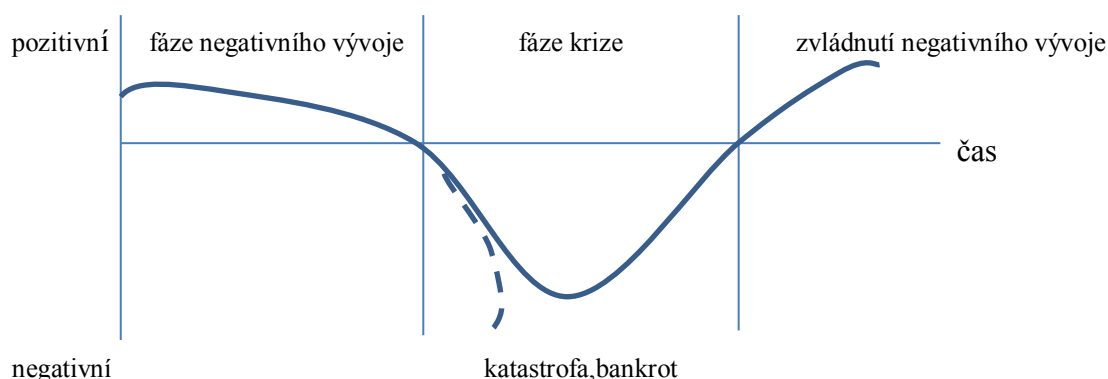
2.1.3 Fáze krize

Některé krize vedou až k zániku podniku. Za nebezpečné krize jsou považovány ty, které mají pomalý a pozvolný průběh. Po narušení rovnováhy se krize prohlubuje tak, až podnik nedostává svým závazkům vůči dodavatelům, bankám, pojišťovnám, státu,

zaměstnancům atd. Tuto krizi nazýváme finanční. Krize mohou mít také rychlý průběh, její počátek ani nezaregistrujeme a může nastat rovnou třetí nebo čtvrtá poslední fáze. První fáze je krize potenciální. Každá nerovnováha znamená potenciální krizi, proto je důležité jakékoliv výkyvy řešit rutinně. Při řešení běžné nerovnováhy bychom měli posoudit, zda už taková situace nastala někdy v minulosti, jestli je její úroveň hlubší, nebo je projevem cyklu. Druhá fáze se nazývá latentní. Nerovnováha je prohloubena a zasahuje další podnikové oblasti. V podniku například klesá výkonnost, roste počet reklamací, dochází k etickým problémům a další. Takovéto náznaky nesmíme přehlížet, jinak totiž nerovnováha dále pokračuje po dobu několika měsíců i let, než se objeví fáze třetí. Třetí fáze je fáze akutní, ta napadá i finanční oblast podniku. Objevují se destruktivní účinky krize. Podnik má problémy s platební schopností, nestačí hradit své závazky, což je vidět v účetnictví. Společnost se potýká s potížemi v nákupu, ve výrobě i v prodeji a potřebuje tak pomoc prostřednictvím úvěru od banky, čímž se dále zadlužuje. Nastává situace, že bankovní instituce za určitých okolností, na základě svých analýz, již podniku neposkytnou další úvěr a situace se tak stane neřešitelnou. Veřejnost společně se zainteresovanými subjekty se dozvídá o problémech společnosti a proces se urychluje. V případě, že v této fázi krize není překonána, nastává fáze nezvladatelné krize. Krizové řízení není schopno vyvést podnik z problémů a čelí stresu a depresím. Podnik by měl ukončit svou činnost, což je ta nejdrastičtější eventualita, anebo hledat možnosti získat finance formou rozsáhlých divestic, či spojení s novým strategickým partnerem, který by byl schopen nabídnout nové finanční zdroje nebo nové odbytové směry. Pokud se o to ovšem nepokusilo již před tím probíhající krizové řízení.

Výjimečně mohou také nastat situace, kdy dochází k přesunu z fáze potenciální rovnou do fáze akutní. Podnik má například v určitém období potřebu velmi nákladné změny, na které nemá dostatek finančních prostředků. Průběh krize znázorňuje následující obrázek.

Obr. 2.3 Vznik krize zvětšováním nerovnováhy



Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, str. 70

2.2 Krizové řízení

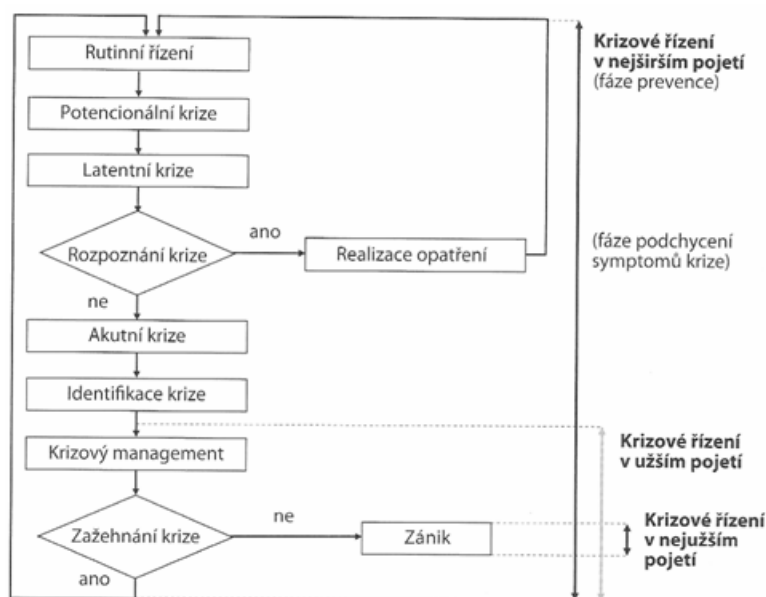
Krizové řízení je důležitým nástrojem podniku. Účelem krizového řízení je rozpoznat krizi, určit kroky k jejímu zvládnutí a odstranit její vzniklé následky. Do krize se podniky dostávají docela často a její vznik nemusí být způsoben výhradně managementem. Na podnik působí mnoho externích činitelů, jako jsou politické, ekonomické, sociální, technické, technologické, legislativní a ekologické faktory. Vždy je však v kompetenci managementu případné nežádoucí stavy eliminovat nebo odstranit. Kvalitní management musí být vždy připraven, musí umět důstojně odolávat tlakům prostředí formou rychlé reakce, vytvářet vhodné krizové plány a scénáře, koordinovat proces zvládání krize, s čím souvisí dobrá komunikace. V mnoha případech podnikových krizí může dojít k propouštění zaměstnanců a je tedy zapotřebí jednat etickým způsobem. Funkce manažera požaduje vysokou kvalifikovanost, protože k tomu, aby čelili nárazům krize, je třeba nalézt vhodnou vizi podniku a provést realizaci vybrané strategie s čím souvisí určité riziko.

Dle Zuzáka a Königové (2009) je **krizové řízení**: "*Úsilí subjektů, postižených krizí o eliminaci jejích následků a vyvedení zasaženého objektu na úroveň, ve kterém se nacházel před vznikem krize.*" Krizové řízení je také nedílnou součástí státu a dalších institucí, které se snaží o rozvoj. V dnešní době je krizové řízení označováno modernějším výrazem – krizový management. Krizové řízení má mnoho podob. Jinak bude vnímáno v oblasti záchranného

hasičského sboru, podniku vyrábějící například zbraně nebo ředitelem plynáren. Existuje řada oblastí pro řízení a s tím souvisí více druhů metod a postupů.

Za krizové řízení v užším smyslu považujeme učinění kroků v době, kdy krize již nastala, byla identifikována. Naproti tomu krizové řízení v širším smyslu je prováděno dříve, ještě před tím než samotná krize nastane. Jde tedy o preventivní a permanentní proces, díky němuž je možno snížit destruktivní účinky, zrychlit proces a krizi úspěšně zvládnout. Podniky si stále více uvědomují závažnost včasného krizového řízení a stává se významnou složkou jejich organizace. Obecně tedy platí, že čím dříve se začne management nebo majitel podniku o východiska z krize starat, tím je větší naděje, že bude krize zažehnána, nebo budou alespoň účinněji eliminovány její negativní dopady.

Obr. 2.4 Rozdílné přístupy ke krizovému řízení



Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, str. 79

2.2.1 Identifikace příčin krize

Mezi základní zásady krizového řízení patří identifikace příčin krize, jmenování krizového managementu, centralizace výkonných pravomocí po dobu existence krizového managementu. Dopady krize nejsou zapříčiněny vznikem problémů, ale tím, že nebyly včas řešeny adekvátním způsobem. Krizový management hledá příčiny, které se snaží odstranit. Příčiny dělíme na známé a neznámé a krizové řízení realizuje různá opatření k jejich eliminaci

nebo v lepším případě odstranění. Častějším případem jsou příčiny neznámé a k jejich identifikaci můžeme použít metodu pokusů a omylů, využít osvědčených postupů z minulosti nebo použít kauzální analýzu. Metoda pokusů a omylů není považována za příliš efektivní, kauzální analýza ano.

Dle Vebra a Srpové (2008) je postup kroků kauzální analýzy následující:

- **Popis problému** – odpovědi na otázku co, kde, kdy a kolik objektů je nositelem problému.
- **Vydělení jedinečných rysů problému** – jde o proces srovnávání, kde problém nevznikl, ale mohl.
- **Specifikace změn** – odlišujeme identitu, rozsah, čas, lokalizaci a zjistíme, zda každý rozdíl představuje změnu, která nastala před odhalením problému a následně změnu posoudíme.
- **Testování příčin a jejich verifikace** – testujeme posouzením pravděpodobnosti vzniku příčiny a verifikací sledujeme vzájemnost souvislost příčin a následků. Součástí tohoto bodu jsou také postupy vedoucí k odstranění příčiny.

Jestliže následek jedné příčiny, tvoří příčinu dalšího následku, dochází k tzv. kauzálnímu řetězci. Pokud má problém více příčin, vzniká kauzální strom. Vacek (2010) uvádí ve svých studijních materiálech tyto typy příčin z hlediska jejich identifikovatelnosti:

- Početnost - jejich počet
- Ovlivnitelnost
- Zjistitelnost
- Latentnost – zjevné, skryté
- Pravděpodobnost
- Doba působení – trvalé, dočasné
- Charakter působení – systematické, náhodné
- Rozsah působení – globální, lokální
- Místo působení – interní, externí
- Účinnost působení – velikost, závažnost

2.2.2 Včasné odhalení krize

Působí-li krize v podniku po delší období, dochází k vyčerpání zdrojů, což zvyšuje náročnost krizového řízení při řešení krizové situace. Podniková kultura, klima, komunikace, kreativita a další aspekty se odklánějí obvykle horším směrem. Chybí zdroje a management navrhuje odprodej majetku nebo snížení stavu zaměstnanců. Aby nedocházelo k těmto razantním krokům, je nutné krizi včas odhalit, i přesto však není řečeno, že k tomuto jevu stejně nedojde. Pokud identifikujeme krizi v její latentní fázi, získáváme větší šanci na úspěch. Čas je důležitým faktorem pro eliminaci krize a jejího dopadu. Systém, díky kterému jsou na základě symptomů včas identifikovány změny externího a interního prostředí, je nazýván systémem včasného varování. (Zuzák, Königová, 2009) Tento systém pochází z vojenské oblasti, ale setkat se s ním je možné i v jiných oblastech jako je medicína, biologie, geologie a další. Jeho cílem je tedy včas registrovat jakékoliv změny okolí, přenést informace o změně příslušné osobě nebo místu a následně identifikovat a analyzovat změny z hlediska dopadu a dalšího vývoje. Některé tyto získané informace mohou nápomoci při sestavení krizového scénáře. Je-li v zájmu vedoucích pracovníků odhalit vznik krize včas, musejí si položit několik následujících otázek, které uvádějí také autoři Zuzák a Königová.

- Je trend dynamikou podniku?
- Je trend pozitivním nebo negativním jevem?
- Je trend cyklickou záležitostí?
- Je trend přirozenou spirálou evolučního vývoje?
- Je trend důsledkem jiného trendu?
- Jak trend ovlivňuje jiné trendy a jaké jsou vazby a závislosti mezi nimi?

2.2.3 Nástroje krizového řízení

Krizový scénář a krizový plán jsou nástrojem krizového řízení pro přípravu na potencionální krizi. Jsou zpracovány pro všechny typy krizí. Nejsou sestavovány na veškerá možná rizika, ale pouze pro ta, která se v důsledku analýzy rizika jeví jako závažná. K analýze rizika využíváme tzv. matici rizika, která je popsána v následující kapitole. Příprava těchto scénářů a plánů je otázkou delšího časového úseku, měla by to být

permanentní, plánovaná a cílená činnost. V praxi však často dochází k tomu, že jsou tyto nástroje využívány až v době, kdy krize v podniku vznikla.

Krizový scénář

Scénáře se začaly sestavovat v 60. letech minulého století. V praxi existuje mnoho druhů scénářů. Příkladem může být scénář pro přijetí Eura, scénář reformní, globální, environmentální a zmiňovaný krizový.

Krizový scénář popisuje budoucí situaci. Je souborem událostí, postupů a jednání, která mohou v budoucnosti nastat. Samozřejmě nelze předpovídat budoucnost podrobně. Jsme však schopni na základě logických úvah ze současnosti odvodit její přibližný vývoj. Manažeři vytvářejí prognózy formou metody extrapolace k určení trendů. Prognóza ale není to stejné co scénář. Prognóza je vytvořena na základě vědeckých poznatků a vypovídá o budoucím stavu objektivní reality, zatímco scénář formuluje alternativní představu budoucnosti a je sestavován kvalifikovanými osobami z různých oborů. V krizovém řízení jde pak o předpověď průběhu krizové situace. Při jeho sestavování se vychází z reálných skutečností a je definován na základě probíhající diskuse odborníků. Krizový scénář je vytvářen jako podklad pro sestavení krizového plánu, což je pro podnik výhodné, aby byl připraven na krizi. Vše má však své výhody i nevýhody. Nevýhodou těchto krizových scénářů je skutečnost, že se krize nemusí odvíjet striktně dle předpovědi krizového scénáře.

Při nečekaném vzniku krize nastává v podniku šoková reakce a v případě připravenosti může podnik rychleji zastavit negativní vývoj a snížit nebo dokonce odstranit následky. Podnik tak využívá drahocenný čas na přímé odstranění krize, místo toho, aby teprve zjišťoval specifické poznatky. Krizové scénáře by měly být sestavovány i pro takové situace jako jsou stávky nebo havárie na výrobní lince, vstup nových konkurentů na trh, ztráta zákazníků atd.

Krizový plán

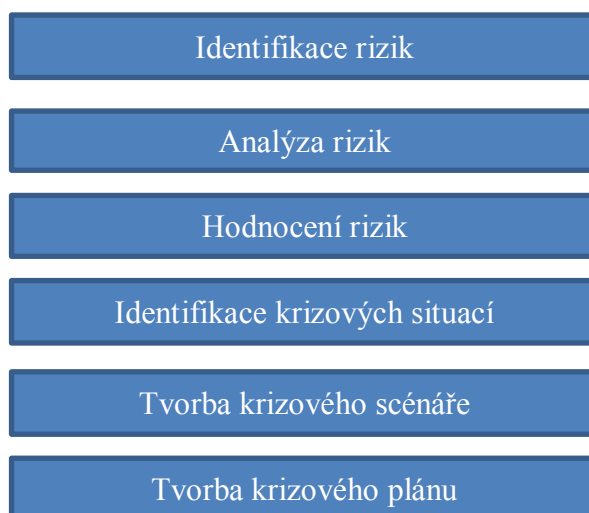
Krizový plán definuje spousta odborníků. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) ve své knize píší, že krizový plán vymezuje automatické řešení předvídatelných situací a mapuje prostředky k úspěšnému zvládnutí krize. Krizový plán je soubor postupů pro řešení

jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy, jak definuje Smejkal a Rais (2006). Tento plán by neměl být obsáhlým a náročným dokumentem, zato musí obsahovat důležité informace k zahnání krize.

V současnosti lze pořídit dokonce nástroje, které usnadňují manažerům práci při zvládání rizika. Společnost TPL nabízí tzv. digitální krizový plán, což je aplikace obsahující potřebné informace k podpoře krizových řešení a mimořádných situací. Tato aplikace přenáší data z různých informačních systémů potřebných pro krizové řízení. Takovýto digitální krizový plán využívá například i státní správa v oblasti krizového řízení povodní.

Pro tvorbu krizového scénáře a krizového plánu je nutné provést analýzu rizika. Analýza rizik je spolu s identifikací a hodnocením rizika součástí procesu řízení rizika v podniku. Na základě analýzy rizika sestavíme krizový scénář, který je podkladem pro zpracování krizového plánu. Ve všech činnostech podniku by měl být brán ohled na řízení rizika. Mělo by jít o neustálý, proaktivní a systematický přístup. Metody využívané k identifikaci a popisu rizika jsou například brainstorming nebo skupinová diskuze. Na základě těchto metod jsou definována rizika ohrožující organizaci a ta jsou následně vnesena do matice rizik. Popis samotného rizika a práce s rizikem jako je jeho analýza nebo řízení je obsahem následující kapitoly.

Obr. 2.5 Proces řízení rizik



Zdroj: Zuzák, Königová, 2009, str. 87

2.3 Riziko

Chování každého z nás řídí snaha minimalizovat vlastní riziko a maximalizovat svou odměnu.

Jack Welch

Obecně je za riziko považovaná situace, kdy je rozhodovatel seznámen se všemi možnými důsledky svého rozhodnutí a dokáže tak určit pravděpodobnost svého rozhodnutí.

Ve slovníku moderní ekonomie definuje Pearce (1995) riziko jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která je odlišná od předpokládaného stavu nebo vývoje. Podle něj riziko nemá být směřováno, ale spíše redukováno na pouhou pravděpodobnost, protože zahrnuje jak kvantitativní rozsah události, tak samotnou pravděpodobnost. Jako mnoho ostatní pojmů i riziko má řadu definic. Smejkal a Rais uvádí dokonce několik.

1. Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
2. Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
3. Odchýlení skutečných očekávaných výsledků.
4. Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
5. Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
6. Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).
7. Nebezpečí chybného rozhodnutí.
8. Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko).
9. Neurčitost spojená s vývoje hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko).
10. Střední hodnota ztrátové funkce.
11. Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

2.3.1 Klasifikace rizik

Existuje několik druhů členění rizika. Rizika jsou velice rozmanitá a navíc jeden druh může spadat i do dvou kategorií. Mnoho autorů specifikuje řadu členění a ve své diplomové práci uvádím 2 typy klasifikace dle Smejkal a Raise a Hnilicy a Fotra.

Členění rizika dle Smejkal a Raise (2006)

- Politická a teritoriální (váčky, stávky, revoluce)
- Ekonomická – makroekonomická a mikroekonomická (inlace, nezaměstnanost, změny kurzů, platební neschopnost)
- Bezpečnostní riziko
- Právní a spojená s odpovědností za škodu
- Předvídatelná a nepředvídatelná
- Specifická (pojišťovací, manažerská)

V knize autorů Hnilicy a Fotra (2009) jsou rizika členěna mnohem podrobněji:

Podnikatelské a čisté riziko – tato rizika mají pozitivní a negativní stránku. Čisté riziko je spojeno pouze s negativní stránkou. Čisté riziko se vztahuje například ke ztrátám a škodám na majetku, poškození zdraví, rizika spojená s živelnými jevy.

Systematické a nesystematické riziko – Systematické riziko je vyvoláno určitým společenským faktorem a postihne veškeré hospodářské jednotky. Za společenský faktor vyvolávající riziko lze považovat změny cen, změny daní atd. Nesystematické riziko je specifické pro daný podnik. Obvykle se systematické riziko považuje za makroekonomické a riziko nesystematické za mikroekonomické.

Ovlivnitelné a neovlivnitelné – V případě ovlivnitelného rizika můžeme učinit kroky k jeho eliminaci. Můžeme určitým způsobem ovlivnit jeho příčiny. U neovlivnitelného rizika nemáme možnost působit na příčiny vzniku. Vhodným příkladem mohou být změny kurzů.

Primární a sekundární riziko – sekundární riziko bývá vyvoláno rizikem primárním. Začneme prodávat nový druh výrobků, který má přísné normy a tímto se dostaneme do problémů dalších.

Riziko ve fázi přípravy a realizaci projektu – je takové, které je omezeno dodržáním určitého termínu projektu. Riziko ve fázi provozu ovlivňuje výsledky toho, jak projekt funguje.

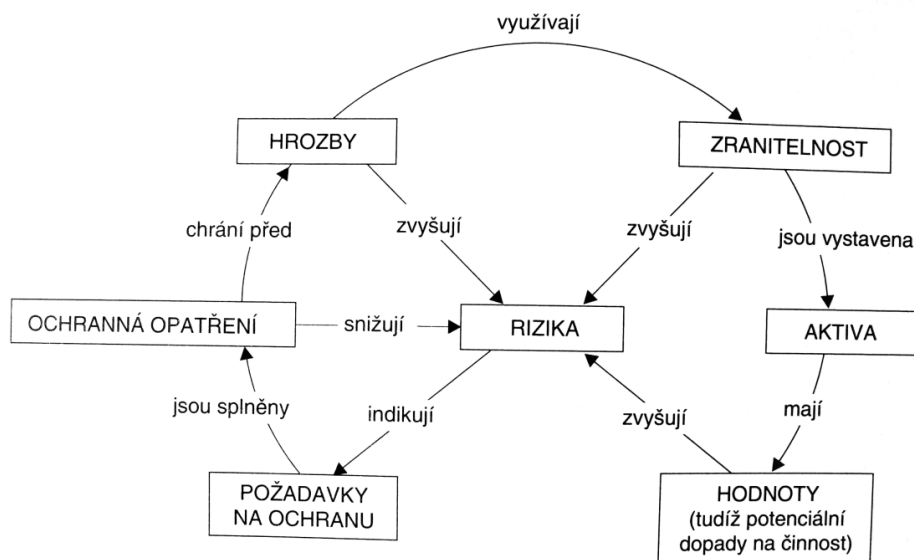
Pravidla z oblasti řízení rizika

- Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.
- Uvažuj o pravděpodobnostech.
- Neriskuj mnoho pro málo.

2.3.2 Proces analýzy rizika

K tomu, abychom mohli snižovat riziko vzniku nežádoucího vývoje, je nutná především jeho analýza. Chceme-li analyzovat riziko, určíme subjekt a popíšeme jeho aktiva. Následně stanovujeme hodnotu aktiv a definujeme jejich význam pro podnik, dále určíme možnosti dopadu a ztráty, specifikujeme hrozby a slabé stránky společně s jejich závažnostmi a mírou zranitelnosti. S analýzou rizika souvisí důležité pojmy, jako je aktivum, hrozba, zranitelnost a protiopatření. Aktiva, jak již všichni víme, dělíme na hmotná a nehmotná. Za aktivum je však považován i samotný subjekt, neboť na něj také působí hrozba. U této skupiny sledujeme jejich hodnotu, tedy objektivní vyjádření ceny nebo subjektivní ocenění důležitosti aktiva pro podnik. Hrozba je nežádoucí vliv, který nějakým způsobem může způsobit škodu v podniku či narušit její bezpečnost. Existuje mnoho takových hrozeb, které působí z externího i interního prostředí. U hrozeb charakterizujeme její úroveň dle nebezpečnosti, přístupu k aktivu a motivace ve smyslu snahy iniciovat hrozbu vůči aktivu. Místo, kde se střetne hrozba s aktivem, je označováno za zranitelné. Stejně jako je určována úroveň hrozby i zranitelnost hodnotíme dle úrovně citlivosti a kritičnosti. Posledním zmiňovaným pojmem bylo protiopatření. Pomocí protiopatření se podnik brání, aby snížil působení hrozby a zmírnil jeho zranitelnost. Podnikatelské riziko obvykle bývá samotnou kombinací více rizik, proto jsou pro kvalitnější průběh analýzy uváděny různé postupy.

Obr. 2.6 Vztahy při řízení rizik



Zdroj: Smejkal, Rais, 2006, str. 98

Postup analýzy rizik dle Smejkala a Raise (2010)

➤ Stanovení hranice analýzy rizika

Důležitým východiskem pro stanovení této hranice jsou studie pocházející ze strategie podniku nebo záměry managementu. Aktiva související s procesem snižování rizika jsou umístěna uvnitř hranice, naopak aktiva nesouvisející leží až za touto hranicí.

➤ Identifikace aktiv

Identifikací aktiv rozumíme soupis aktiv ležících uvnitř hranice. Zapisujeme jejich název a umístění.

➤ Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Hodnota aktiva je závislá na důležitosti aktiva v případě škody nebo jeho ztráty. Při stanovení hodnoty aktiva vycházíme především z jeho pořizovací ceny. Vysoká kvalifikovanost nebo know-how společnosti je také považováno za aktivum, u něj však pořizovací cenu nelze

určovat. Z tohoto důvodu určujeme také, zda je aktivum jedinečné nebo nahraditelné. Do hodnoty aktiv je také připočítávána závislost subjektu na aktivu a na důležitosti jeho fungování. Příklad: Podnik vlastní pouze jeden specifický stroj a proto má pro něj obrovskou hodnotu. Kdyby nefungoval, nemohli by vyrábět vůbec nic. Díky obrovskému množství aktiv dochází k jejich seskupování například podle ceny, kvality, účelu. Aktivity jsou výrobky, zákazníci, programy, znalosti, smlouvy a mnoho dalších. Protiopatření je pak sestavováno pro celou skupinu aktiv.

➤ Identifikace hrozeb

Ve čtvrté etapě identifikujeme možné hrozby. K tomuto procesu jsou využívány metody, jako je brainstorming nebo metoda Delphi.

➤ Analýza hrozeb a zranitelností

Jak je již popisováno výše, u hrozeb a zranitelností je stanovována jejich úroveň. S úrovní hrozby souvisí nebezpečí, přístup k aktivu a motivace, s úrovní zranitelnosti faktory jako jsou citlivost a kritičnost.

➤ Pravděpodobnost jevu

Pravděpodobnost jevu je číselné vyjádření toho, jak moc či málo můžeme daný jev očekávat. Míra pravděpodobnosti náleží intervalu $< 0,1 >$, kdy 1 znamená to, že jev jistě nastane a 0 znamená přesný opak. Běžně je míra pravděpodobnosti označována v procentech, tedy hodnota pravděpodobnosti vynásobená stem.

2.3.3 Metody analýzy rizika

Smejkal a Rais (2010) uvádějí 2 druhy metod analýzy rizika. Podle přístupu k řešení dělíme tyto metody na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní metody využívají vyjádření rizika pomocí pravděpodobnostního intervalu, jak již bylo popisováno výše, nebo je obodováno určitým rozsahem. Např. $< 1, 10 >$. Tyto metody také mohou používat slovní vyjádření typu malé, velké a střední riziko nebo i více rozvinuté. Kvalitativní metody však

mají dosti subjektivní povahu. Metody kvantitativní jsou vyjádřeny matematickými výpočty. Základem pro jejich výpočet jsou frekvence výskytu hrozeb a její dopady. Kvantitativní metody využívají stejného vyjádření jako metody kvalitativní ale jsou doplněny o finanční vyjádření dopadu možné hrozby. Kvalitativní metody jsou tedy méně časově náročné a jednodušší oproti metodám kvantitativním, ty jsou náročné na zpracování a může dojít k tomu, že posuzovaný subjekt nebude dosti specifikován. Proto se také využívají metody, které jsou kombinací obou.

2.3.4 Řízení rizika

Účelem řízení rizika není eliminovat riziko, ale snažit se ho dobře poznat a dokázat tak využít silných stránek a ty slabé minimalizovat. Řízení rizika by mělo probíhat v každém podniku a zároveň na všech úrovních. Může jít o složitý a časově náročný proces, ale za to je možné předejít řadě nežádoucích stavů. V případě, že se podnik bude riziku věnovat, ušetří čas, vylepší plánování a bude méně překvapen ve chvíli, kdy riziko skutečně nastane. Tento proces řízení rizika bývá označován anglickým názvem *risk management* a hlavními oblastmi řešení jsou rizika obchodního, finančního, projektového charakteru a rizika týkající se životního prostředí, přírodních katastrof a havárií. Beaver a Parker (1995) napsali již před sedmnácti lety, že pro většinu našich autorů jsou rizika větší, než tomu bylo o generaci dříve.

Celý proces řízení rizika je rozdělen do několika etap. Každý z autorů má však své vlastní členění co se týče počtu, názvů, a obsahů samotných kroků. V zásadě jde ale o téměř totožný proces. Řízení rizika dle Merny a Al-Thaniho (2007) má tento proces 3 etapy – **etapa identifikace, analýzy rizika a odezva na riziko**. Procesem dochází k definování rizikových faktorů (rizik). Je důležité dávat pozor na to, aby některý z faktorů nebyl opomenut.

2.3.4.1. Identifikace rizika

Identifikace rizika podle Hnilicy a Fotra (2009)

a) Dekompozice objektu analýzy rizika

Účelným krokem tohoto bodu je rozčlenění objektu na užší články. Díky rozdělení je možno hlouběji zkoumat složky a dosáhnout kvalitnějšího výsledku a větší kreativity při stimulaci.

b) Náplň identifikace

Určení faktorů ohrožující stanovené cíle podniku a zároveň faktorů vedoucích k úspěchu. Odpovídáme si na tyto otázky: Jaké potenciální problémy by mohly vznikat při realizaci projektu? Které oblasti jsou zranitelné? Co by mohlo být zdrojem benefitů? A také důležitá otázka kdy, kde, jak a proč by se tato rizika mohla vyskytnout a kdo by byl jimi ovlivněn? Napomoci nám také budou poznatky z minulosti.

c) Nástroje identifikace a informační zdroje

Za nástroje používané k identifikaci jsou považovány kontrolní seznamy neboli registry rizik, pohovory s experty a skupinové diskuze, kognitivní mapy a nástroje strategické analýzy jako je analýza SWOT nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Důležitým krokem ke zjištění situace je také provedení finanční analýzy. Prostřednictvím finanční analýzy se vypočítávají finanční ukazatele. Manažeři provádějí tzv. horizontální analýzu, kdy jsou porovnávány minimálně tři po sobě jdoucí období. Je zkoumán vývoj výnosů, některých druhů nákladů, pohledávek, závazků atd. Druhou zkoumanou oblastí je vertikální analýza absolutních ukazatelů účetních výkazů. V této analýze je zkoumán majetkový podíl na bilanční sumě a porovnává se struktura majetku s podobnými firmami v odvětví.

Finanční analýza pracuje s těmito ukazateli²

Ukazatelé rentability

Tito ukazatelé porovnávají, zda je lepší využívat cizího nebo vlastního kapitálu a zároveň porovnává výkonnost firmy s konkurencí.

² Pro přehlednost nejsou vyjmenovány veškeré finanční ukazatele. Finanční ukazatelé jsou vyjádřeni pomocí vzorců stanovených na cvičeních.

$$\text{Výnosnost celkových aktiv (ROA)} = \text{čistý zisk} / \text{aktiva} \quad (2.1)$$

$$\text{Výnosnost vlastního jmění (ROE)} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{čistý zisk} / \text{tržby} \quad (2.3)$$

Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit své závazky. Likviditu dále specifikujeme na rychlou a okamžitou.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.4)$$

$$\text{Rychlá likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.5)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.6)$$

Ukazatelé aktivity

Aktivita vyjadřuje, jak dlouho má firma vázány finanční prostředky v aktivech, respektive jak jsou vytvářeny zdroje na úhradu závazků.

Obecně jak s nimi hospodaří.

$$\text{Rychlost obrátu zásob} = \text{zásoby} / \text{tržby} \quad (2.7)$$

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{kr. pohledávky} / \text{průměrné denní tržby} \quad (2.8)$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \text{kr. závazky} / \text{průměrné denní tržby} \quad (2.9)$$

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje míru užití cizího kapitálu a zaměřuje se na oblast dlouhodobého fungování firmy.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{celkové dluhy} / \text{celková aktiva} \quad (2.10)$$

$$\text{Zadluženost VK} = \text{dluhy} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.11)$$

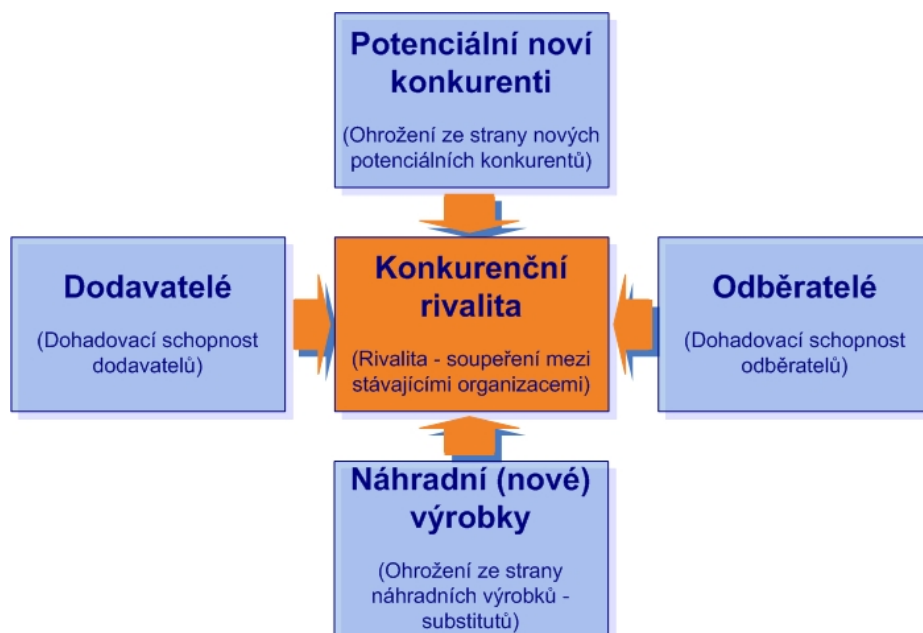
$$\text{Doba návratnosti úvěru} = \text{bank. úvěry a výpomoci} / \text{čistý zisk} + \text{odpisy} \quad (2.12)$$

Analýza SWOT

SWOT analýza definuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Bývá součástí strategického plánování firmy. K určení silných a slabých stránek se využívá

metoda brainstormingu. Stránky jsou následně obodovány jednotlivými váhami a poté jsou seřazeny dle důležitosti. Silné stránky jsou výhody společnosti proti konkurenci. (schopnosti, znalosti, dovednosti, zdroje, potenciál). Stránky slabé jsou vnitřním ohrožením podniku, které mu brání k dosažení efektivity. Příležitosti jsou označovány jako možnosti, kterými podnik může jejich využitím zvyšovat svou hodnotu. Nepříznivé stavy v podniku spojeny s možností nebezpečí jsou hrozby. **Porterův model pěti konkurenčních sil** určuje tlaky konkurence a rivalitu na trhu. Analýza konkurence je v podstatě složitější než by se dalo předpokládat. Konkurenci tvoří společnosti, které se pohybují ve stejném oboru podnikání na trhu. Porterův model však označuje pět sil, které jsou brány jako konkurence. Společnost ohrožují stálí konkurenti z odvětví a také ti, kteří mohou nově vstoupit na trh. Konkurencí se ale mohou stát i dodavatelé, odběratelé a společnosti vyrábějící substituty. Rivalita způsobená dodavateli narůstá na síle v případě, že se zvyšuje jejich koncentrace, jsou dodávány diferencovanější a kvalitnější produkty, nebo zákazník díky velkých investic přechází k jinému dodavateli. Rivalita způsobená zákazníky je ovlivněna stupněm diferenciací produktů, možností zpětné integrace v průmyslovém řetězci a koncentrací zákazníků.

Obr. 2.7 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: dostupné z <http://www.google.cz/imgres?q=porter%C5%AFv+model+5+sil&hl=cs&client=firefox>
[cit. 2012-03-17]

d) Subjekty podílející se na identifikaci rizik

Na procesu identifikace se zpravidla podílejí pracovníci společnosti (management), generální a výkonní ředitelé, představenstvo, dozorčí rada a také je možné využít služeb externích specialistů.

e) Požadavky na identifikaci

Proces identifikace rizika není jednorázovou záležitostí. K řešení této problematiky dochází průběžně, a proto se nabízí mnoho systémů, které napomáhají monitorovat oblasti a včasné varovat vznik některých rizik. Proces vyžaduje spolehlivost informací a je přínosné vytvoření tvůrčího prostředí, které zajistí včasné určení faktorů.

2.3.4.2 Analýza rizika po jeho identifikaci

Je žádoucí, aby analýza rizika byla zpracovaná odpovědně a kvalitně. Po identifikaci rizik se přistupuje ke zhodnocení jednotlivých rizik, které ohrožují podnik. Pro analýzu identifikovaných rizik můžeme využít metodu, která pracuje se součtovou maticí rizika. Jednotlivá rizika jsou ohodnocena dle pravděpodobnosti vzniku a možného dopadu.

$$\mathbf{MR} = \mathbf{P} + \mathbf{D} \quad (2.13)$$

MR.....Míra rizika

P.....Pravděpodobnost výskytu rizika

D.....Dopad rizika

(upraveno dle Smejkal, Rais 2010)

Po ohodnocení stanovených rizik dle pravděpodobnosti dopadu a míry vnášíme sečtené body do součtové matice rizik.

Obr. 2.8 Součtová matice rizika

Dopad	4	5	6	7	8
	3	4	5	6	7
	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5
		1	2	3	4
		Pravděpodobnost			

Zdroj: (upraveno dle Smejkal, Rais 2010, str. 120)

Míra rizika 2 – 3 BĚŽNÉ RIZIKO

Toto riziko je považováno za běžné a není nutně vyžadováno nějaké ochranné opatření. Náklady spojené s tímto opatřením by mohly být vyšší než potenciální dopad hrozby.

Míra rizika 4 – 6 DŮLEŽITÉ RIZIKO

Riziko spadající do této skupiny naopak od předešlého rizika vyžaduje adekvátní opatření. Podnik musí učinit kroky k tomu, aby toto riziko bylo sníženo, popřípadě odstraněno.

Míra rizika 7 – 8 KRITICKÉ RIZIKO

Tato oblast rizika je kritická a vyžaduje okamžité učinění kroků. V případě, že by společnost nevěnovala pozornost tomuto riziku, mohlo by dojít k vážnému ohrožení podniku.

Ohodnocení rizika pravděpodobností dopadu a míry rizika je subjektivním názorem. Z tohoto důvodu je vhodné využívat odhadů a předpokladů expertů, jsou-li k dispozici. Experti čerpají jednak z různých záznamů, které jim napomohou riziko ohodnotit, nebo provedou účelové pohovory.

JBM – jednoduchá bodová metoda

Tato metoda byla vytvořena Tomášem Neugebauerem v roce 2001. Byla zpracovaná dle Ředitelství pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci jako návod pro země Evropské unie. Tato metoda je někdy nazývána metodou Lucemburskou. Cílem této metody je vyhodnocení vyhledaných rizik pomocí určitých kritérií. Tato metoda se dá využít v mnoha oblastech jako je například zdravotnictví, výroba a stala oblíbenou i pro management.

Tab. 2.2 Kritéria JBM

Pravděpodobnost nežádoucího následku		Expozice rizika	
Častý výskyt	10	Stále	10
Možný výskyt	6	Často (denně)	6
Není běžné, ale pravděpodobné	3	Příležitostně	6
Někdy se vyskytne	1	Občas (měsíčně)	2
Ještě se nevyskytl, ale je možný	0,5	Zřídka (několikrát za rok)	1
Prakticky nemožný	0,2 ³	Velmi zřídka (ročně)	0,5
Vyloučený	0,1	Není expozice	0

Zdroj: dostupné z http://bozppo.vfn.cz/metoda_JBM.htm [cit. 2012-04-14]

Tab. 2.3 Kritéria JBM

Ochranná reakce		Následky rizika (škody)	
Nemožná	1	Katastrofické (smrt ⁴ , nad 100 mil.)	100
Velmi obtížná	0,95	Velmi závažné (smrt ⁵ , nad 10 mil.)	40
Obtížná	0,90	Závažné (smrt ⁶ , nad 1 mil.)	15
Možná	0,85	Vážné (těžký úraz ⁷ , nad 100 tis)	7
Snadná	0,80	Lehké (úraz ⁸ , nad 10tis)	3
		Zanedbatelné (drobná škoda ⁹)	1

Zdroj: dostupné z http://bozppo.vfn.cz/metoda_JBM.htm [cit. 2012-04-14]

³ Prakticky nemožný = 1/10⁶

⁴ Mnoho smrtelných úrazů

⁵ Několik smrtelných úrazů

⁶ Jeden smrtelný úraz

⁷ Zranění, nemoci z povolání

⁸ Případné trvalé snížení zdravotního stavu

⁹ Nebo drobné poranění, snížení pracovní pohody

Míru rizika vypočítáme vynásobením zjištěných hodnot
MR= pravděpodobnost x expozice x ochranná reakce x následky (2.14)

Zdroj: dostupné z dostupné z http://bozppo.vfn.cz/metoda_JBM.htm [cit. 2012-04-14]

Tab. 2.4 Výsledky a závažnost rizika

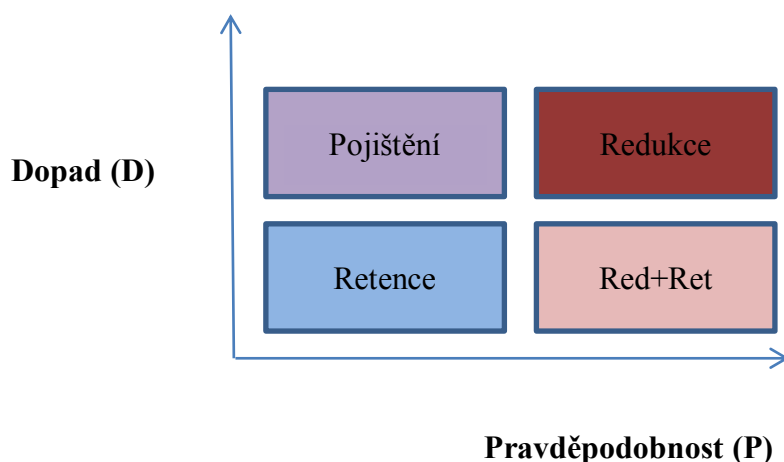
Míra rizika	Počet ohrožených osob
200 - 400	Více než 3 osoby
70 – 200	Více než 10 osoby
20 – 70	Více než 15 osoby
méně než 20	Více než 20 osoby

Zdroj: dostupné z http://bozppo.vfn.cz/metoda_JBM.htm [cit. 2012-04-14]

2.3.4.3 Odezva na riziko

Posledním krokem procesu řízení rizika je tzv. odezva. V tomto kroku dochází k prodiskutování jednotlivých rizik a vytváření nápravných opatření. Nejdříve se zabýváme rizikem nejvyšším, tedy tak vysokým rizikem, u kterého musí být pozastavena činnost a opět spuštěna až v době, kdy bude míra rizika snížena nebo odstraněna. V případě využití součtové matice pracujeme s následujícím grafem.

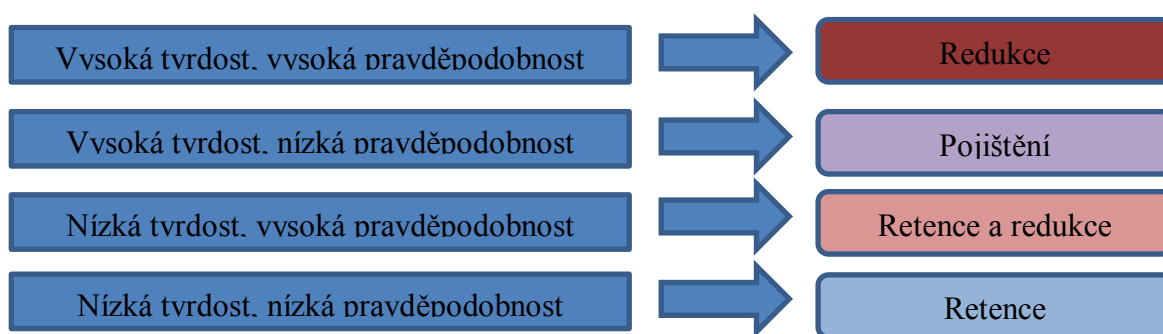
Obr. 2.9 Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě



Zdroj: upraveno dle Smejkal, Rais, 2010, str. 130

Ke snížení rizika je možné využít několika metod. Riziko hodnotíme dle vysoké a nízké pravděpodobnosti a tvrdosti. Dle jednotlivých charakteristik jsou pak doporučeny metody jak s rizikem dále pracovat. Smejkal a Rais uvádí toto obecné řešení rizika.

Obr. 2.10 Vlastnosti rizika



Zdroj: upraveno dle Smejkal, Rais, 2010, str. 130

Za tvrdost je považován možný dopad (D), dle grafu tedy vertikální osa. Riziko s vysokou tvrdostí má tedy velké možnosti dopadu. Rizikům s vysokou pravděpodobností ztráty a s vysokou tvrdostí bychom se měli snažit vyhnout nebo je redukovat. Redukuje se buďto pravděpodobnost nebo tvrdost, samozřejmě pokud je to v moci subjektu. U rizik s vysokou tvrdostí a nízkou pravděpodobností je uvedeno pojištění. Tato rizika mají vysokou tvrdost, tedy obrovské dopady ale nízkou pravděpodobnost, že nastanou. Proto je pojištění vhodným nástrojem pro snížení tohoto rizika. Při nízké tvrdosti ale vysoké pravděpodobnosti volíme retenci nebo redukci. Retence znamená zadržet riziko a je vhodná z důvodu vysokých nákladů na transfer v případě vysoké pravděpodobnosti (nízké) ztráty. Retence je také vhodná u rizik s nízkou tvrdostí a nízkou pravděpodobností. Je možné však volit i jiné varianty řešení a ne vždy lze u všech rizik definovat tvrdost a pravděpodobnost. V takových případech zvažujeme pomocí různých úsudků, zkušeností a analogií.

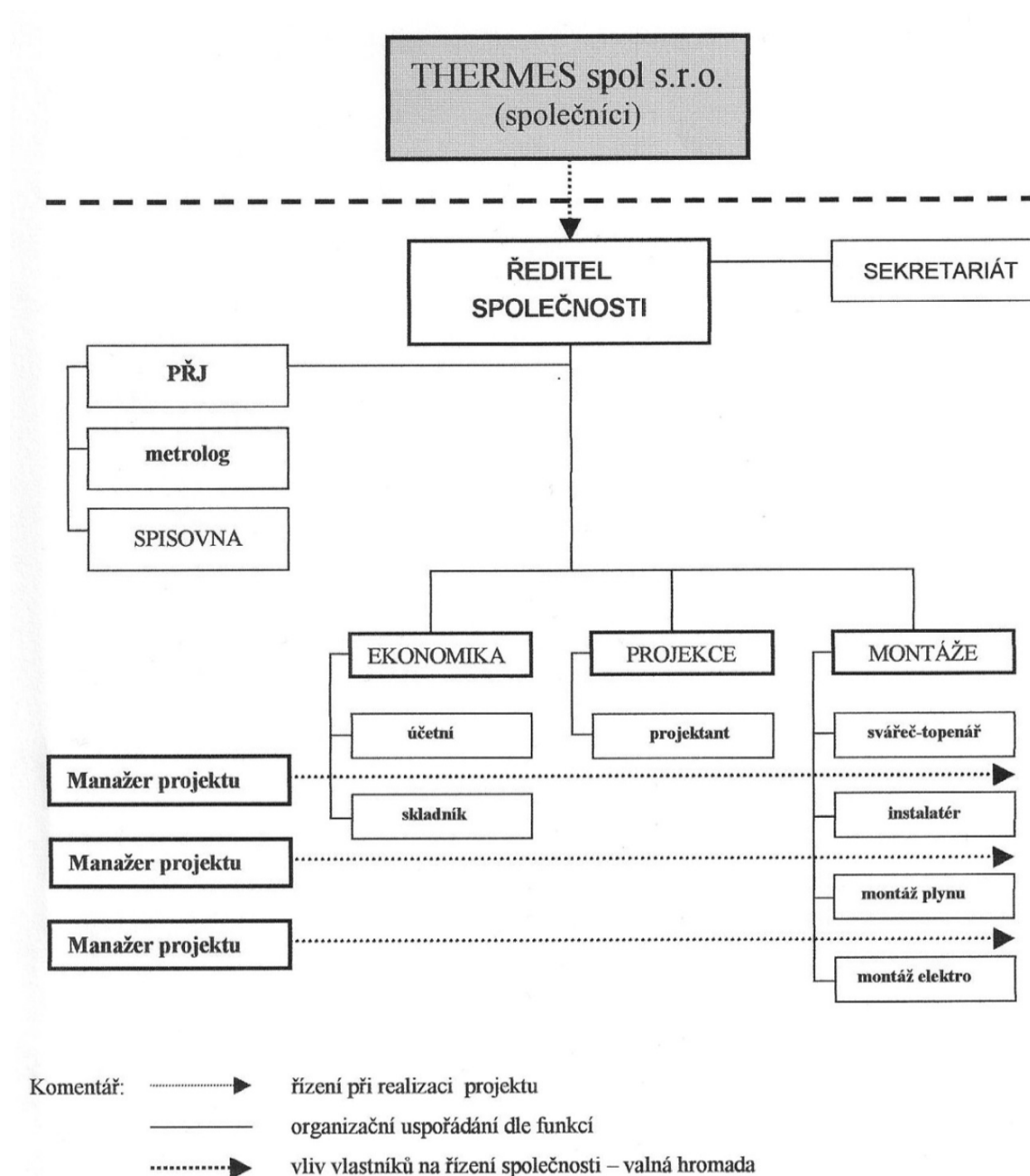
3 POPIS PODNIKU VYBRANÉHO PRO STANOVENÍ KRIZOVÉHO PROFILU

3.1 Vznik společnosti

Společnost Thermes s. r. o. vznikla roku 1991 na základě společného rozhodnutí sedmi vedoucích a projekčních pracovníků Báňských projektů Ostrava a Elektroprojektů Rožnov pod Radhoštěm. Na začátku svého působení se zabývala inženýrskou činností a projektováním z oblasti technického zařízení budov. O dva roky později společnost zvětšovala působnost na trhu tím, že začala provádět také montážní činnost. V současnosti Thermes s. r. o. nabízí řadu služeb - plynoinstalace, elektroinstalační práce, montáž topení a vzduchotechniky, zdravotechiky, projekce, revize. Některé získané certifikace jsou uvedeny v příloze (viz příloha č. 3). Díky prosperujícímu vývoji firmy byla pořízena budova v Moravské Ostravě, která se stala jejím hlavním sídlem. V budově je administrativní část (kanceláře, spisovna, sociální zařízení), elektro dílna s provozním pracovištěm, zámečnická dílna s provozním pracovištěm a sklad. Nejvyšší počet zaměstnaných osob byl 22, ovšem v důsledku celosvětové hospodářské krize a poklesu poptávky dnes tato společnost zaměstnává 13 osob. Současně má firma možnost ponechat pracovníky od roku 2012 v pracovní výluce s úhradou mzdy ve výši 60% průměrného výdělku (viz příloha č. 4).

3.2 Organizační struktura

Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokument společnosti: Organizační řád

3.3 Poskytované služby a produkty

- **Elektroinstalační práce, revize**

Společnost provádí veškerou průmyslovou a bytovou elektroinstalaci. Projektanti vypracují návrhy a v případě schválení druhé strany dojde ke komplementaci a revizi. U nových elektroinstalací je firma schopna zajistit i potřebný materiál. Hlavním předmětem firmy jsou silnoproudé rozvody v bytech, rodinných domech, průmyslových prostorách, obchodech. Thermes také provádí údržbu, opravy, revize a výměny rozvodových skříní a vypínačů jako samostatné služby.

- **Topení - materiál, spotřebiče - prodej, montáž**

Nákup výrobků od kvalitních dodavatelů a následný prodej. Z oblasti topení jde o ústřední topení, kotelny, výměňkové stanice, tepelná čerpadla, termoregulační ventily atd. Společnost zajistí dodávku zákazníkem vybraného produktu dle firemní nabídky a provede montáž.

- **Energetika, topení - měření, regulace, řízení**

Provedení měření a regulace nově instalovaného zařízení i zařízení staršího. Tyto služby jako i jiné jsou v souladu s technickými a legislativními regulativy. Thermes, s. r. o. má zkušenosti ve výstavbě malého a středního rozsahu větrných elektráren.

- **Vzduchotechnická zařízení, Klimatizace, větrání - prodej, montáž**

Projekce nového zařízení, modernizace, rekonstrukce, opravy a další. S velkým úspěchem společnost distribuuje rekuperační jednotky jak velkých výkonů, tak i malých rodinných domů.

- **Zdravotechnika**

Společnost, instaluje odpady, sanitní techniku jako jsou dřezy, umyvadla, vany. Tato firma zajistí jak dodávku, tak montáž.

- **Plynoinstalace** – pro společnost také není problém provést plynoinstalaci včetně revize.

4 PREVENCE KRIZÍ VYBRANÉHO PODNIKU STANOVENÍM JEHO KRIZOVÉHO PROFILU

4.1 Analýza prostředí

Analýza prostředí zkoumá vnější okolí podniku tedy politické, ekonomické, sociální, ekologické a technologické faktory, které na něj působí. Základním úkolem této analýzy je popis tohoto prostředí, identifikace těchto faktorů a vymezit vztahy mezi nimi. Analýza vnitřního prostředí je zaměřena na podniku dostupné zdroje, schopnosti a jeho dovednosti.

4.1.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Porterův model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Thermes s. r. o. disponuje projekční a montážní kapacitou v profesích: TOPENÍ, PLYN, VZDUCHOTECHNIKA, ZDRAVOTECHNIKA a ELEKTRO. Protože Thermes s. r. o. poskytuje služby z více oblastí, je i její konkurence početnější. Na druhou stranu má společnost konkurenční výhodu tím, že poskytuje kombinaci služeb. V blízké oblasti se nachází mnoho firem, které jsou v modelu uvedeny, ne však všechny mají tak pestrou nabídku služeb. V případě zakázky v nově zařízené budově je tak firma schopna převzít více druhů práce, čímž zvyšuje rozsah zakázky. Společnost za ohrožující konkurenci označuje drobné podnikatelé, kteří pracují s nižšími cenami, avšak nenabízejí tak komplexní služby.

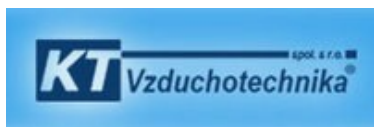
Ve skupině Porterova modelu -konkurenční rivalita- jsou uváděny pouze konkurenti působící v blízkém okolí. Tedy z regionu města Ostravy. V případě poptávky velkých zakázek je schopna společnost nabízet služby i mimo město popřípadě mimo kraj. Mnoho zákazníků, kteří již využili služeb této společnosti, se vrací s další poptávkou, což potvrzuje přehled provedených zakázek, vyvěšený na sekretariátu firmy.

1. Konkurenční rivalita



FRIEDEL - VTP s.r.o. (Ostrava)

Hlavní činností je realizace stavebně montážních prací se specializací na instalace vody, topení a plynu, které realizuje vlastní kapacitou. Společnost již více než deset let realizuje stavebně montážní práce s uvedenou specializací včetně zpracování revizních zpráv.



KT Vzduchotechnika, spol. s r. o. (Ostrava)

Společnost KT Vzduchotechnika, spol. s r.o. byla zaměřena pouze na prodej ventilátorů, zvlhčovačů, klimatizace, elektrického topení a dekoračních interiérových prvků. S postupem času a především na základě poptávek zákazníků se společnost zaměřila na prodej vzduchotechniky a klimatizace. Dále společnost rozšířila nabídku činnosti o provádění montáží vzduchotechnických zařízení, instalací a servisů klimatizačních jednotek.



ZIKOM – vzduchotechnika, s.r.o. (Ostrava)

Společnost ZIKOM nabízí své služby v oblasti komplexních velkoobchodních dodávek vzduchotechniky, klimatizace a vzduchotechnického příslušenství pro montážní nebo obchodní firmy. Ucelený sortiment zboží na sebe navazuje od malých interiérových ventilátorů až po náročné vzduchotechnické celky pro průmyslové potřeby. Do nabídky jsou zahrnuty i ventilátory nadstandardních výkonů a specifických parametrů.



Společnost ETVM s.r.o. (Ostrava)

ETVM se zabývá komplexním poskytováním služeb v oblasti elektroinstalací. Dále se zaměřuje na výrobu rozvaděčů nízkého napětí, montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení a montáž video vrátných či elektricky ovládaných bran.



VTP MORAVA, s.r.o. (Ostrava)

Společnost VTP MORAVA provádí rozvody vody, dodávku a montáž plynoinstalace, dodávku a montáž ústředního topení, kanalizace, velkoobchod a maloobchod. Zaměřuje se rovněž na rekonstrukce rozvodů uvedených medií.



REDL servis s.r.o. (Ostrava)

REDL servis s.r.o. je montážní a servisní společnost, která pro své zákazníky provádí komplexní dodávky, rekonstrukce, opravy, servis a revize ve vícero řemeslných oborech. Jedním z nich je topenářství. Tato společnost zajišťuje dodávku a montáž ocelového potrubí (svařované plamenem), měděného potrubí (pájené a lisované) i plastového potrubí (lisované a svěrné). Dále společnost provádí komplexní dodávky, rekonstrukce, opravy, servis a revize v oboru plynových zařízení domovních plynovodů, průmyslových plynovodů a plynových spotřebičů bez omezení výkonu.

2. Potenciální noví konkurenti

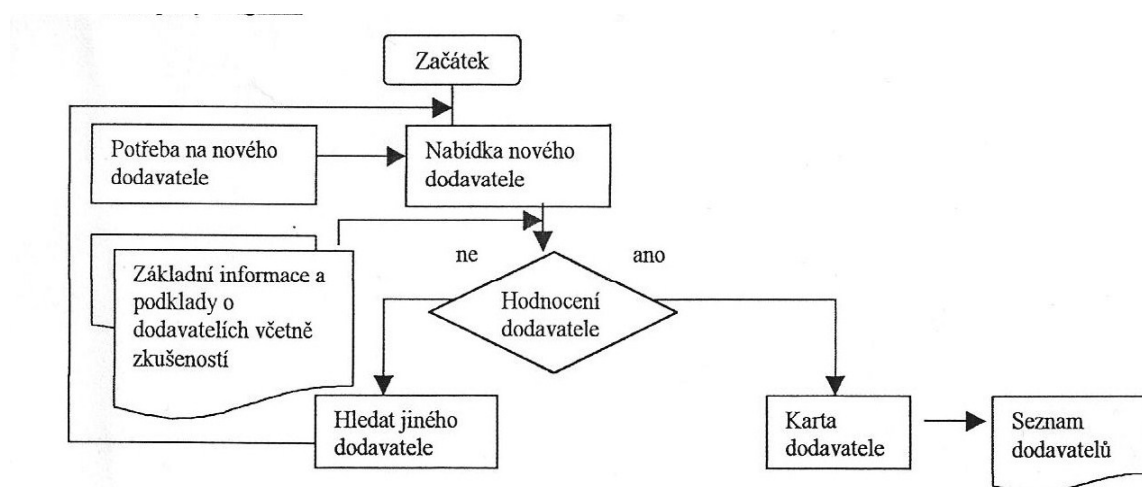
Za tento druh konkurentů, kteří by mohli ohrožovat podnik, jsou považováni drobní podnikatelé. Tyto malé firmy nevlastní žádná velká sídla a nemají tak vysoké náklady související s provozem. Na druhé straně tyto menší podniky nemají dostatek kapacit k tomu, aby získaly velké zakázky. Tudíž analyzovaná společnost nemusí mít velké obavy z této konkurence.

3. Dodavatelé

Společnost si za léta působnosti vybudovala řadu kvalitních a prověřených vztahů s dodavateli, se kterými spolupracuje. Tito dodavatelé jsou zapsáni v dokumentu nazývaném „Seznam dodavatelů“. Pro proces nákupu má společnost vlastní postup, který je sepsán v interním dokumentu pro nákup. Výběr dodavatele je závislý na jeho schopnosti dodávat požadovaný výrobek nebo službu v souladu s požadavkem odběratele. Výběr nového dodavatele probíhá v případě, kdy pro daný produkt není dosud žádný dodavatel v seznamu již stávajících dodavatelů, nebo není schopen dodat výrobek dle stanovených kritérií.

POSTUPOVÝ DIAGRAM VÝBĚRU NOVÉHO DODAVATELE

Obr. 4.1 Výběr dodavatele



Zdroj: Interní dokument společnosti – Nákup a skladování

Společnost analyzuje nabídku na trhu, osloví vybraný subjekt a nabídne mu spolupráci. V případě souhlasu předá písemnou nebo ústní specifikaci produktu. U dodávky o větším rozsahu nebo objemu jsou požadovány další doklady k předložení jako je například živnostenský list, doklad o zavedeném systému jakosti či osvědčení o registraci DPH (jeli plátcem DPH). Nový dodavatel je následně seznámen s požadovanými kritérii a systémem hodnocení. Informace ohledně cen jsou samostatnou záležitostí. Zaevidování nového dodavatele na interní dokument „ Seznam dodavatelů “ nastává podpisem ředitelem firmy. S tímto seznamem společně s podrobnějším seznamem „ Karta dodavatele “ pracuje pověřený pracovník společnosti a slouží pouze pro potřeby organizace. V případě zvláštního požadavku zákazníka lze výběr provést i prostřednictvím výběrového řízení. O těchto všech potenciálních dodavatelích jsou vedeny záznamy a o výběru určitého dodavatele posléze bývají informováni všichni zúčastnění.

Společnost vytváří záznamy hodnocení dodatele při přejímce zboží. Níže uvedené ukazatele jsou hodnoceny stupnicí 0 – 10, kdy nejvyšší číslo znamená maximum bodů. V kolonce poznámka může být i slovní vyjádření. Záznamy jsou průběžně zkoumány managementem.

Kritéria hodnocení dodavatelů dle Thermes s. r. o.

- 1, 2) Zavedený způsob řízení systému managementu jakosti u dodavatele (*s nebo bez certifikace, se zavedeným systémem managementu jakosti, s připravovaným systémem managementu jakosti*)
- 3) Cenová stabilita
- 4) Plnění stanovených termínů dodávky
- 5) Dodavatelská morálka
- 6) Úplnost dokladů
- 7) Pružný přístup k zákazníkům
- 8) Doplnující ukazatele.

Nejvýznamnější dodavatelé



SYSTEMAIR a.s., Praha, datum uzavření smlouvy 1998 – na neurčito

Společnost Systemair se zabývá vzduchotechnikou. Má velmi dobré postavení na rostoucích trzích a to hlavně ve Střední a Východní Evropě včetně Ruska. Výrobky nakupuje společnost Thermes pod značkami Systemair, Frico, VEAB, a Fantech.



- ventilátory, distribuční elementy a vzduchotechnické jednotky



- vzduchové clony, ventilátorové ohřivače, sálavé panely a konvektory



- ohřivače pro instalaci do vzduchotechnických systémů



Fantech - ventilátory, vzduchotechnické výrobky a vzduchotechnické jednotky pro obytné prostory



MANDÍK a.s., Hostonice pod Brdy, 1999 – na neurčito

Společnost Mandík je výrobcem vzduchotechnických komponentů a průmyslových vytápěcích systémů v České republice. Rozhodujícím prvkem pro volbu tohoto dodavatele

bylo kvalitní technické zpracování výrobků a maximální pružnost ve vztahu k zákazníkům. Současnou technickou vyspělost firmy dokumentují prestižní dodávky vzduchotechniky pro ty nejnáročnější projekty – pražské metro, švýcarské tunely, finskou jadernou elektrárnu Olkiluoto, belgickou jadernou elektrárnu Doel a další. Thermes a.s. odebírá od společnosti Mandík především vytápění značky MONZUN a klimatizační jednotky značky KJM.



WILO Praha s.r.o., 2000 – na neurčito

WILO Praha s.r.o. dodává společnosti Thermes čerpadla a čerpací systémy pro topení německé provenience.



REMAK, a. s., 2000 – na neurčito

V roce 2010 společnost REMAK uvedla na trh novou produktovou řadu vzduchotechnických jednotek s obchodním názvem AeroMaster Cirrus, která přináší vyšší výkony a originální řešení konstrukce pláště a umožňují realizovat i specifické aplikace s nejvyššími nároky na čistotu prostředí s průtokem vzduchu. Tyto vzduchotechnické jednotky spolu se vzduchovými clonami značky DoorMaster odebírá společnost Thermes.



GIENGER s.r.o., Zlín, 2000 – na neurčito

Tato společnost dodává produkty z oborů: topení, sanita, instalace, klimatizace, větrání, elektro a inženýrské sítě. Thermes s.r.o. odebírá ocelové, měděné, plastové, izolační

materiály, odpadní systémy a vpuště, dešťové žlaby a svody, ponorná čerpadla, úpravy vody a vodní filtry, profesionální nářadí a náhradní díly.



KORADO, a.s., Česká Třebová, 2001 – na neurčito

Hlavním výrobním programem společnosti KORADO jsou desková otopná tělesa RADIK, trubková otopná tělesa KORALUX a designová otopná tělesa KORATHERM. Společnost Thermes zvolila odběr otopných těles značky KORALUX, ty jsou vyrobeny z uzavřených ocelových profilů různých průměrů a tvarů, produktové řady zahrnují nejrozličnější typy těchto otopných těles.



VIPS clima s.r.o., Liberec, 2002 – na neurčito

VIPS Clima s.r.o. se zabývá obory – vytápění, větrání, plynovými topidly, destratifikací (DST Speciální podstropní ventilátor omezující vrstvení teplého vzduchu pod stropem budov) a klimatizací.

4. Odběratelé

Odběrateli služeb a výrobků jsou jak fyzické tak právnické osoby. Thermes, s. r. o. nabízí své služby a výrobky do rodinných domů, průmyslových prostor, obchodů, firemních budov a další. Mnoho zákazníků opětovně využívá nabídky této společnosti. Nejvyšší tržby Thermes, s. r. o. eviduje od této sféry stálých klientů. Firma provádí servisy, opravy a revize již provedených realizací. Tato část tržeb je však méně významná než tržby z nových zakázek. Z tohoto důvodu považují za důležité věnovat pozornost marketingu a oslovovat nové potenciální zákazníky. Firma využívá pouze bezplatné reklamy. Vlastnila dva

billboardy umístěné několik desítek kilometrů za Ostravou. V roce 2008, kdy zaznamenala ztrátu, byly billboardy odstraněny. Na internetu jsou zveřejněny webové stránky. Tyto stránky popisují pouze základní informace o vzniku firmy, seznam živností, certifikace, osvědčení a soupis realizovaných staveb a projektů. Domnívám se, že širší propagace firmy by mohla být zdrojem růstu poptávky.

Některé provedené realizace projektů a staveb

Tab. 4.1 Odběratelé společnosti

Objednatel – název akce	rok	profese	mil. Kč
OÚ Petřvald – Rekonstrukce rozvodu vody v ZŠ Petřvald	2005	ÚT	1,30
Nederman Praha - Hasičský záchranný sbor Ostrava-Zábřeh	2005	VZT,EL	0,05
Nederman Praha - Hasičský záchranný sbor Ostrava-Fifejdy	2005	VZT,EL	0,04
ČEZ Elektrárna Dětmorovice - Oprava stavebního obj. č.640	2005	ÚT,VZT,EL	0,51
OKD Doprava Ostrava - Klimatizace zasedací místnosti ředitelství	2005	VZT,MaR,EL	0,13
OKD Doprava Ostrava - Vytápění haly servisní základny v Kladně	2005	ÚT,EL	1,02
ČEZ Elektrárna Dětmorovice - Opr. VZT soc.zař.v obj.autodopravy	2006	VZT,EL	0,75
Česká televize Ostrava - Úpr.odsávání plynů výfuku přenos. vozů	2006	VZT,MaR,EL	0,02
ORCO Hotel - Klimatizace 2.NP hotelu Imperiál Ostrava	2006	VZT,MaR	1,20
ČEZ Elektrárna Dětmorovice – Oprava zařízení vytápění	2006	ÚT,EL	0,91
Nederman Praha – CIE metal Val.Meziříčí technologické odsávání	2006	VZT	0,1
Nederman Praha – Odsávací systém v Hasičském záchranném sboru Orlová	2006	VZT,EL	0,16
TJ BANÍK Ostrava – Oprava vytápění haly ve Lhotce	2007	ÚT	0,18
Tyršova 6, Praha – Klimatizace 5.patru Hotelu Imperiál Ostrava	2007	Klim,EL	1,58
Česká pošta - Osazení TRV objektu Růže, Vítkov	2007	ÚT	0,24
FAVEA Kopřivnice – Fluidní sušárna a potahovačka tablet Hořátek	2007	MaR,VZT	1,36
FAVEA Kopřivnice–Chlazení úložiště materiálu Bochemie Bohumín	2007	VZT	0,12
FAVEA Kopřivnice-Slezská nemocnice Opava - ředění cytostatik	2007	VZT	0,88
FAVEA Kopřivnice – provozovna Vyškov	2008	VZT,ZTI,EL	0,23
NEDERMAN CR – Integrované výjezdní centrum	2008	VZT,EL	0,26

Ostrava – Poruba			
DK Akord Ostrava-Rek.systému vytápění vč. měření a regulace	2009	ÚT, MaR	6,9
Městský obvod Ostrava-Třebovice – objekt Altán	2009	VZT, klim.	0,34
STAO-Ing. Olšar - ZŠ Janovice VZT kuchyně	2009	VZT	1,26
DK Akord Ostrava-Vnitřní rozvody vody a kanalizace	2010	ZTI	5,3

Zdroj: Interní dokument – Seznam dodavatelů

Vysvětlivky:

ÚT – ústřední topení

VZT – vzduchotechnika

MaR – měření a regulace

Klim. – klimatizace

ZTI - zdravotnická

Rek – rekonstrukce

Přestože byla vybrána jen malá část projektů a realizací z období v roce 2005 až 2010, je vidět, že zákazníci opětovně využívají služeb této společnosti. Tento jev lze jistě považovat za důsledek spokojenosti zákazníků. Služeb Thermes s. r. o. opětovně využívá Pražská společnost Naderman ČR, která má na starost správu Hasičského záchranného sboru. Z dalších známých společností lze jmenovat Čez Dětmárovice, OKD Ostrava, FAVEA Kopřivnice, Hotel Imperial nebo Dům Kultury Akord Ostrava.

5. Náhradní výrobky

Substituty jsou statky, jejichž spotřebu může spotřebitel zaměňovat. Společnost žádné výrobky nevyrábí, pouze je nakupuje za účelem prodeje. Substitutem tak může být výrobek, jehož montáž společnost provádí. Takovým výrobkem by mohly sluneční kolektory nebo podlahové topení, jehož montáž společnost Thermes, s. r. o jako službu nenabízí a společnosti pracující s těmito produkty se tak stávají konkurencí.

4.1.2 Analýza vnitřního okolí

Zdroje pro vypracování finanční analýzy jsou z internetových stránek¹⁰, kde firma povinně zveřejňuje svou účetní závěrku (výroční zprávu) u obchodního soudu. Rozvahy a výkazy zisku a ztrát za rok 2008, 2009, 2010 jsou součástí diplomové práce. (viz příloha č.5, 6, 7, 8, 9, 10). Výpočty jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v příloze č.1.

4.2 Tab. Výsledky finanční analýzy

Ukazatel	Rok 2008	Rok 2009	Rok 2010	Průměr
1. Rentabilita aktiv	7,5	-15,3	0,8	-0,02
2. Rentabilita vlastního kapitálu	9,8	-18,2	1,1	-0,02
3. Rentabilita tržeb	4,4	-9,7	0,5	-0,02
4. Celková likvidita	363,3	614,7	367,4	
5. Rychlá likvidita	357,4	605,8	356,1	
6. Rychlost obratu zásob	0,000	0,007	0,015	0,01
7. Doba splatnosti pohledávek	119,409	56,27	78,192	84,62
8. Doba úhrady kr.závazků	50,101	28,716	48,135	42,32
9. Celková zadluženost	23,3	12,8	24,8	20,30
10. Zadluženost vlast. kapitálu	30,5	14,8	33,0	26,10
11. Doba návratnosti úvěru	0	0	0,74	

Zdroj: Rozvahy a výkazy zisku a ztrát (viz příloha č. 5,6,7,8,9,10)

1. Rentabilita aktiv měří výsledek hospodaření společnosti získaný z peněz od majitelů v podobě základního kapitálu, za nějž byla aktiva pořízena a dále ze zdrojů v podobě závazků vůči dodavatelům a bankám, tedy věřitelům. ROA porovnáváme s úrokovou mírou. Nejhoršího výsledku dosahuje rentabilita aktiv v roce 2009, kdy dosahovala ztráty, nejlepšího výsledku v roce 2008. Celkově je rentabilita považovaná za nízkou. Vývoj rentability v roce 2009 oproti roku 2008 je výrazně ovlivněn poklesem aktiv o 3,255 mil. Kč zejména vlivem poklesu oběžných aktiv a to v oblasti pohledávek o 4,684 mil. Kč., což se výrazně projevilo v nárůstu krátkodobého finančního majetku a poklesu krátkodobých závazků.

2. Rentabilita vlastního kapitálu měří také výsledek hospodaření avšak z peněz získaných pouze od majitelů. Hodnoty jsou vyšší než u ROA protože část aktiv je kryta cizími zdroji.

3. Jedna koruna tržeb přinesla 4,40 Kč v roce 2008 a v roce 2010 jen 0,5 Kč. U roku 2009 se dokonce objevuje záporná hodnota z důvodu ztráty. Ztráta v roce 2009 je nepochybně

¹⁰ www.justice.cz

důsledkem významného poklesu tržeb o 6,137 mil. Kč. Rok 2010 se vyznačuje tendencí návratu tržeb k východisku roku 2008, což se pozitivně projevilo i v zisku.

4. Ukázková hodnota celkové likvidity by měla být v rozmezí 200 – 250%. Výsledek společnosti ve všech letech toto rozmezí převyšuje. Z tohoto důvodu se společnost jeví jako vysoce likvidní a tudíž likvidita by neměla být rizikovým faktorem. Exces v roce 2009 je vyvolán oběžnými aktivy a současně poklesem závazků, což bylo popisováno již v rámci komentáře k ROA (viz bod 1)

5. Rychlá likvidita se má pohybovat v rozmezí okolo 100 – 150%. Rychlá likvidita se výrazně neodlišuje od celkové likvidity v důsledku minimálního podílu zásob na aktivech.

6. Obrat zásob by měl být co nejvyšší. Tento ukazatel říká, kolikrát za rok se transformují na pohledávky a tudíž na tržby. Sledování obratu zásob tohoto podniku je okrajovou záležitostí neboť podnik nákupem a prodejem zásob Just in time vykazuje minimální objem zásob.

7. Doba splatnosti pohledávek by měla být mezi 1 – 3 měsíci, tedy do 90 dní. V roce 2008 doba splatnosti pohledávek převyšovala doporučenou hodnotu, avšak v následujících letech se tato doba výrazně zkrátila. V roce 2009 trvala doba splatnosti pohledávek dokonce jen 57 dní oproti 120 dnům z předchozího roku. Jak jsem již uvedla, u ROA došlo v tomto roce ke snížení pohledávek.

8. Doba úhrady závazků by měla být do 100 dní. Ve všech analyzovaných letech společnost hradila své závazky dříve než je doporučená hodnota. Mimořádný trend ve splatnosti závazků je v roce 2009, kdy závazky poklesly na základě poklesu pohledávek.

9. Míra celkové zadluženosti by měla být maximálně 35%, což je v této firmě splněno. Někdy je za maximální hodnotu označováno i 50%. Celková zadluženost tohoto podniku se pohybuje v průměru okolo 20,30%. Společnost nežádala v letech 2008 a 2009 žádný bankovní úvěr ani finanční výpomoc. V roce 2010 podnik již o dlouhodobý úvěr požádal, a proto se hodnota celkové zadluženosti zvýšila z 12,8% na 24,8%.

10. Zadluženost vlastního kapitálu má doporučenou hodnotu do 100%. Společnost vykazuje hodnoty 30,5%, 14,8% a 33% což hovoří o tom, že zadluženost vlastního kapitálu vykazuje pozitivní hodnoty.

11. Společnost pořídila úvěr v roce 2010. Doba návratnosti úvěru je 0,74 tzn., že úvěr lze v roce 2010 splatit z méně než ročního pozitivního CASH FLOW (zisk + odpisy).

Doporučené hodnoty ukazatelů se liší dle autorů. V této diplomové práci jsou uvedeny hodnoty stanovené dle cvičení v rámci studia na naší škole.

V úvodu práce jsem uvedla, jak významný počet podniků vzniklých po roce 1989 v České republice ukončil svoji činnost, tedy v období, kdy se počalo rozvíjet soukromé podnikání před tím po dobu čtyřiceti let prakticky legálně nerealizovatelné. Současně jsou uváděny informace jaký podíl nově vzniklých podniků a v jakém časovém horizontu ukončuje svoji činnost. Důvodem ukončení činnosti jsou zejména naplněná rizika z neúspěšného podnikání, jejichž finálním faktorem je insolvence podniku, tudíž neschopnost podniku dostat řádně svým závazkům.

Graf v článku 2.1 přesvědčivě dokumentuje situaci v českém ekonomickém prostředí, tj. enormní nárůst zahájených insolvenčních řízení od ledna 2008 do dubna 2012. Je to nepochybně důsledek globální ekonomické krize, snížené poptávky po produktech a službách těchto podnikatelů, důsledek snižování cen v globální světové konkurenci jako jsou asijské země, důsledek vývoje kursů celosvětově uplatňovaných cizích měn a podobně.

Insolvence podniku je důsledkem nedobrého hospodaření podniku, které může být vyvoláno snížením cen produkce a tedy tržeb, zvyšováním nákladů na realizaci těchto tržeb, kombinací obou faktorů, snížením objemu produkce tak, že tržby nejsou schopny pokrýt fixní náklady podniku a podnik pracuje pod bodem zvratu.

Obecně však platí, že ani dosažení ztráty z výše uvedených faktorů nemusí za určitých okolností znamenat insolvenční, neboť i tak může být dosaženo pozitivního peněžního toku ať už z titulu odpisů hmotného či nehmotného majetku, či ze snížení vázanosti peněžních prostředků v oběžných aktivech, zejména v zásobách a pohledávkách, či zvýšení splatnosti závazků po dohodě s dodavateli.

Dokonce lze konstatovat, že firmy neumírají na špatné nebo horší hospodářské výsledky, ale na nedostatek peněz, tedy na insolvenční.

Potenciální rizika hospodaření společnosti Thermes s. r. o.

Z analýzy položek účetních výkazů společnosti v letech 2008 – 2010 v podobě rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti nevyplynou významná rizika. Hospodářské výsledky roku 2011 nebyly v období zpracování diplomové práce k dispozici, z ústního pohovoru manažera společnosti vyplývá, že nenastaly významné změny proti rozebíranému období. Nicméně z časové řady jednotlivých ukazatelů v letech 2008 – 2010 vyplývají určité potenciální zdroje výkyvů, zejména v tržbách (významný pokles v roce 2009), či významná změna vázanosti finančních prostředků v pohledávkách.

Firma se nepotýká s enormní zadlužeností a dokonce minimálně využívá bankovních úvěrů. Za rizikové faktory lze tedy považovat:

- Úbytek zakázek v důsledku stagnace investic u odběratelů dodávaného sortimentu.
- Snížení tržeb v důsledku úbytku zakázek, či v důsledku nižších cen konkurence a nutnosti respektovat tuto nižší danou hladinu.
- Zhoršení platební schopnosti odběratelů v důsledku hospodářského poklesu a tím zvýšení vázanosti peněžních prostředků v pohledávkách.
- Skutečnost, že firma nehospodaří s významným objemem zásob, není riziko vysoké vázanosti prostředků v zásobách významné. Mohla by však nastat situace odstoupení zákazníka od smlouvy v době, kdy by již zásoby na danou zakázku byly pořízeny, což je otázkou smluvních vztahů, jak se s takovou situací vypořádat.

4.1.3 SWOT analýza

Na základě vypracované analýzy vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, finanční analýzy a konzultace s ředitelem společnosti, sekretářkou, účetní a mnoha získaných informací o firmě došlo k navržení těchto silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které jsou částí analýzy SWOT.

SILNÉ STRÁNKY

Dlouholetá zkušenost v oblasti podnikání – společnost působí na trhu po dobu 21 let. Za tuto dobu získala spoustu zkušeností, důležitých nejen pro poskytování svých služeb, ale také pro prodej výrobků. Jak samotná společnost, tak její zaměstnanci získali řadu ocenění, z nichž některé jsou uvedeny v přílohách.

Kvalifikovanost a odbornost techniků – Společnost považuje za důležité neustálé proškolení svých zaměstnanců především montážních dělníků, elektrikářů a topenářů. Technologie se neustále vyvíjí a společnost se snaží držet krok s vyvíjejícím se prostředím.

Široká specializace – Jak již bylo psáno, společnost nabízí služby elektroinstalaci, plynoinstalaci, zdravotnicku, energetiku, a topenářské práce. Z důvodu široké nabídky služeb je tak pro firmu výhodné zaměřovat se na velké zakázky, které požadují zavést důležité zařízení do nově postavených budov. Firma provádí i revizi namontovaných zařízení.

Stálí zákazníci – Firma klade velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb a snaží se vždy maximálně vyhovět požadavkům zákazníků. Za celou dobu působnosti provedla mnoho prací a je jí velkou ctí návrat uspokojeného zákazníka. K této společnosti se stále vrací nemalé množství takových zákazníků. Důkazem o tom je i soupis odběratelů prezentovaný ve čtvrtém bodě Porterovy analýzy.

Orientace na americkém trhu – Ředitel společnosti má dlouholeté zkušenosti s americkým trhem. Komunikace v anglickém jazyce pro něj také není problémem a tudíž je možnost nabízet kontrakt na tomto územní.

Znalost produktů na trhu – Thermes s. r. o. nakupuje výrobky za účelem prodeje především od ověřených dodatelů. Zákazník sdělí společnosti svůj požadavek, ta mu nabídne možnosti na základě dlouholetých znalostí produktů od svých dodavatelů a v případě schválení zákazníka produkt od dodavatele zajistí. Nemá-li dodavatel požadovaný produkt, a tato společnost si je jista vhodností jiného zařízení, produkt obstará jinde na trhu.

SLABÉ STRÁNKY

Komunikace v podniku - Tuto slabou stránku považuje společnost za méně častou, ale se vyskytující. Společnost nezaměstnává velký počet zaměstnanců, přesto dochází k okamžikům, kdy informace nejsou předávány včas, nebo podávány vůbec.

Nedostatek zisku – Rok 2009 jako i pro mnohé další společnosti nebyl rokem úspěšným. Společnost vykazovala v tomto období ztrátu a predikuje ji na probíhající účetní období.

Reklama – Reklama je jistě slabou stránkou tohoto podniku. Společnost využívá pouze bezplatné reklamy. Potenciální zákazník má tak možnost setkat se s nabídkou firmy pouze na doporučení nebo navštívením webových stránek společnosti. Na těchto stránkách jsou však uvedeny pouze základní informace o společnosti a seznam jejich služeb.

PŘÍLEŽITOSTI

Oslovit zákazníky - Jak již popisuje předchozí bod, společnost nevyužívá reklamy. Proto se jeví jako příležitost oslovit potenciální zákazníky i jinou možností než pouze očekávat jejich reakci. Společnost může využít reklamních agentur nebo zajistit si reklamu sama, prostřednictvím medií. V současnosti však není dostatek finančních prostředků na tento způsob vyhledávání zákazníků, je nutné ale zmínit, že právě zvýšením poptávky zákazníků rostou společnosti tržby.

Vstup na zahraniční trh – Snaha zaujmout zákazníky v jiných zemích je jistou příležitostí. Firma však prozatím nemá dostatek kapacit na uspokojení zahraničního trhu. V případě poptávky velké zakázky v blízkém zahraničí by si však společnost mohla jistě přilepšit. Tento druh zaujetí nových zákazníků by však musel být značně prodiskutován příslušnými osobami společnosti.

Zvýšit objem projekčních návrhů – Společnost se zabývá projektováním, přesto je její příležitostí zvětšení objemu projektů, které jsou přínosem k realizaci zakázek. Projekty by následně mohly být spojené s realizací.

Spolčení – Jako další příležitostí se nabízí tento typ spojení dvou či více obchodní společností. Firma by mohla uzavřít smlouvu například se společností poskytující substituční služby a vytvořit tak silnější společnost. Substitutem pro tuto společnost jsou sluneční kolektory. Příležitostí by tak mohlo být spolčení se společností zavádějící toto zařízení.

HROZBY

Pokles poptávky – Pokles poptávky po službách a zboží je obávanou hrozbou každého podniku. Pokles poptávky může být zaviněn mnoha různými faktory a podnik by měl neustále analyzovat potřeby a požadavky okolí, aby k tomuto nechtěnému jevu nedocházelo.

Nesplacení pohledávek – Doba splatnosti pohledávek by měla být do 90 dní. Včasné nesplacení pohledávek odběratelem, v horším případě více odběrateli, může v podniku vyvolávat nedostatek pohotových prostředků, které sám potřebuje například na zaplacení faktur svým dodavatelům.

Drobní podnikatelé – Tento druh konkurence ohrožuje podnik vytvořením zakázky s nižšími pořizovacími náklady. Tito drobní podnikatelé nemají vysoké provozní náklady, a proto si mohou dovolit nabídnout nižší cenu.

Poškození zdraví zaměstnanců – Zdraví každého člověka je velice důležité. Podnik musí zajistit zaměstnanci vhodné pracovní prostředí společně s přijatelnými podmínkami na místě výkonu pracoviště a proškolením ho striktním bezpečnostním řádem. V případě, že by podnik nezajistil vhodné podmínky dle zákona a došlo by k takové situaci, kdy by bylo poškozeno zdraví jednoho či více zaměstnanců chybou podniku, mohly by vzniknout závažné problémy v organizaci.

Požár, krádež – Této hrozbě je vystaven každý podnik. Společnosti však ve vlastním zájmu činí kroky ke zmírnění nebo odstranění takového rizika. Je možné podnik pojistit nebo zabezpečit prostřednictvím alarmů, kamer, bezpečnostních zámků a dalších.

4.2 Identifikace rizik ohrožující podnik

Tab. 4.3 Identifikovaná rizika na základě vnitřní a vnější analýzy

RIZIKO (číslo)	TYP RIZIKA
1. Konkurence	tržní
2. Neschopnost splácet závazky	tržní
3. Nedostatek zakázek	tržní
4. Nespokojenost klientů	tržní, sociálně pracovní
5. Změny předpisů	legislativní
6. Ohrožení zdraví zaměstnanců	sociálně pracovní
7. Krádež	majetkové
8. Požár	majetkové
9. Porucha nářadí	majetkové

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.4 Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizika a velikosti dopadu rizika

Pravděpodobnost	Dopad
1 výjimečná	1 malý
2 běžná	2 významný
3 častá	3 vysoký
4 vysoká	4 nepřijatelný

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.5 Identifikace rizik

RIZIKO(číslo) **Pravděpodobnost** **Dopad** **MR=P+D**

1.	Konkurence	3	2	5
2.	Neschopnost splácet závazky	2	2	4
3.	Nedostatek zakázek	3	2	5
4.	Nespokojenost klientů	2	1	3
5.	Změny předpisů	1	1	2
6.	Ohrožení zdraví zaměstnanců	1	1	2
7.	Krádež	1	2	3
8.	Požár	1	4	5
9.	Porucha nářadí	1	2	3

Zdroj: vlastní zpracování

Míra rizika 2 – 3 BĚŽNÉ RIZIKO

Nespokojenost klientů, změny předpisů, ohrožení zdraví zaměstnanců, krádež, porucha nářadí.

Doporučení: není nutně vyžadováno přijetí nápravných opatření, ohrožení zdraví zaměstnanců.

Míra rizika 4 – 6 DŮLEŽITÉ RIZIKO

Konkurence, neschopnost splácet závazky, nedostatek zakázek, požár.

Doporučení: učinit kroky ke snížení nebo odstranění rizika.

Míra rizika 7 – 8 KRITICKÉ RIZIKO

Kritické riziko není definováno.

Doporučení: okamžitě se rizikem zabývat.

Obr. 4.2 Odezva na riziko

Dopad	4	8				
	3					
	2	7,9	2	1,3		
	1	5,6	4			
		1	2	3	4	
		Pravděpodobnost				

Pojištění
Redukce
Retence
Retence a redukce

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy prostředí bylo identifikováno devět potenciálních rizik. Rizika byla zařazena do skupin, podle toho v jaké oblasti působí. Následně byla tato rizika obodována dle pravděpodobnosti vzniku a možného dopadu dle tabulky č. 4.4 Tabulka byla zjednodušena na čtyři stupně.

Dle rovnice $MR = P + D$ (2.13) popisované v teoretické části byla vypočítaná míra rizika. Nejnižší míra rizika (MR) vychází u rizika č. 5 – změny předpisů a č. 6 – ohrožení zdraví zaměstnanců. Nejvyšší vypočítaná míra rizika je u č. 1 – konkurence, č. 3 – nedostatek zakázek a č. 8 – požár.

Posledním krokem této analýzy rizika bylo zavedení hodnot do grafu pro určení toho, jakým způsobem provést odezvu na stanovená rizika. Podnik se tedy musí rozhodnout, která z identifikovaných rizik budou zadržena, která redukována a kterým je lepší se vyhnout. Důležitým kritériem pro toto rozhodování je velikost finančních rezerv.

Retence: U rizika: č. 2 – neschopnost splácet závazky, č. 4 – nespokojenost klientů, č. 5 – změny předpisů, č. 6 – ohrožení zdraví zaměstnanců, č. 7 – krádež, a č. 9 – porucha náradí je doporučována retence. Retence znamená zadržet riziko a je vhodná z důvodu vysokých nákladů na transfer.

Pojištění: U rizika č. 8 – požár je dle tabulky doporučeno pojištění. Požár může způsobit vážné problémy v podniku, a proto je důležité pojištění vůči takovýmto nehodám. Mnoho podniků v dnešní době si je vědoma nebezpečných následků požáru a je proti takovéto události pojištěna.

Retence a redukce: U rizika č. 1 – konkurence a č. 3 – nedostatek zakázek, stojí podnik před volbou redukce nebo retence rizika Redukcí je míněno snížení nebo odstranění tohoto rizika s nepřijatelným dopadem a častou pravděpodobností.

4.2.1 Analýza pracovního rizika

a) Dekompozice rizika

Velmi často bývá důsledkem vzniku krize v podniku nebo problému lidské selhání. Naopak zřídka je v současném vyvinutém prostředí příčinou vzniku krize technika nebo technologie. Rozhodnutím člověka tak dochází k situacím, kdy je správné řešení zamítnuto, přijato špatné řešení nebo sice správné, ale pozdě. Chybná rozhodnutí jsou běžnou součástí procesu plánování a řízení a nelze tak zabránit tomu, aby k takovým rozhodnutím docházelo. Je však žádoucí zjistit a zredukovat možné následky těchto špatných rozhodnutí. Správné rozhodnutí je ovlivněno kvalitou informací, posouzením objektivnosti a spolehlivosti informací, schopností rozhodovací skupiny. Není-li dostatek informací, nelze správně předvídat. Společnosti usilující o dosažení svých cílů a k předcházení vzniku krize musejí mimo jiné pečovat o bezpečnost zaměstnanců. Management společnosti neřeší v rámci cílů společnosti náklady a bezpečnost, tyto otázky jsou stlačovány na nižší linie řízení a tak dochází ke skutečným, že požadovaná bezpečnost podniku není zajištěna.

Jak je psáno v teoretické části, aby bylo dosaženo kvalitnějšího výsledku a vyšší kreativity je zapotřebí rozdělit rizika na užší články. Přestože riziko ohrožení zdraví

zaměstnanců je považováno za riziko běžné, tedy bez významného dopadu na fungování společnosti, mohou nastat i velmi vážné situace spojené s tímto rizikem. Proto je velice důležité věnovat pozornost tomu riziku a snažit se mu co nejvíce vyhýbat. Nastane-li taková situace, kdy společnost nezabezpečí dle zákona přijatelné pracovní prostředí včetně ochranných pomůcek a dojde k poškození zdraví zaměstnance, může se podnik stát terčem pomluv a zájmem médií. Dobrá pověst firmy tak může být narušena.

Osobně jsem se s tímto případem setkala. Mně blízký přítel pracoval na nebezpečném pracovišti, kde se přelévá vařící struska. Agentura, pod kterou můj přítel pracoval, nezajistila žádný pracovní oděv ani obuv vhodnou pro výkon této práce. Nešťastnou náhodou při přelévání horké strusky došlo k ošklivému popálení. Příteli nebyla poskytnuta příslušná první pomoc, ba naopak byl donucen dokončit pracovní směnu, přestože se tato událost odehrála na začátku směny. Navíc mu bylo sděleno ostatními pracovníky společnosti, že s takovým zraněním není nutná návštěva lékaře. Poranění bylo tak vážné, že lékařská pomoc byla akutně nutná a příteli hrozila plastika kůže. Po neuvěřitelném zlepšení zdravotního stavu přítele, agentura s neznámého důvodu oznámila jeho ukončení pracovního poměru. Aby nedocházelo k takovým situacím, kdy podnik může nezajištěním zákonně daných podmínek ohrožovat svou působnost na trhu, musí činit kroky k tomu, aby jim předcházel.

Diplomová práce se tak z důvodu významnosti věnuje i riziku z ohrožení zdraví zaměstnanců, jehož důsledkem by mohla být neschopnost plnit své smluvní závazky. Společnost Thermes, s. r. o. čelí velké řadě této skupiny pracovních rizik a jejich následky mohou být vážné. Proto je i v jejím zájmu analýza takových rizik a snaha o jejich eliminaci nebo odstranění.

Pracovní rizika ve společnosti Thermes, s. r. o.

- vytvářená hlukem
- vytvářená nadměrným teplem
- vytvářená různými nebezpečnými materiály a látkami
- mechanická
- energetická
- vyplývající z psychické zátěže
- psychofyzilogická a sociální

- požár, výbuch
- fyzikální, chemická, biologická.

b) Náplň identifikace

V případě, že by nastala situace, kdy vyvstávají zmiňovaná rizika, může dojít k méně či více vážným problémům. Pracovník při své práci na kterémkoli místě může být vystaven nadměrnému horku či hluku, riziku popálení při špatném použití nástrojů, může být poleptán nebezpečnou látkou. Dále hrozí nebezpečí požáru, výbuchu a další. Proto jsou tato rizika zkoumána a analyzována z pohledu, jak může nehoda zaměstnancům ublížit na zdraví nebo způsobit jinou nežádoucí škodu.

c) Nástroje identifikace

Pomocné nástroje k identifikaci veškerých rizik ohrožující podnik byly: Porterův model 5 konkurenčních sil, finanční analýza a analýza SWOT. Veškerá identifikovaná rizika byla aplikována do tzv. součtové matice rizika a zvolené riziko ohrožení zdraví zaměstnanců bylo analyzováno prostřednictvím Jednoduché bodové metody. Identifikace pracovního rizika souvisí *se zákonem 65/1965 Sb. – Zákoník práce, tj. § 132 (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, § 132a (Prevence rizik) a zákona čí. 258/200 Sb. O ochraně veřejného zdraví.*

d) Analýza rizika

Aby mohlo být riziko analyzováno, je nutné rozdělit společnost na pracovní úseky. Ve společnosti je pět takovýchto pracovních úseků: kanceláře se sociálním zařízením, elektro dílna, zámečnická dílna, sklad a ohrožení řidičů na pozemních komunikacích. Nejsou tak identifikována rizika úseků na externích montážních pracovištích, které jsou specifické podle charakteru tohoto pracoviště a je tak nutno respektovat obecně dané předpisy. U jednotlivých pracovních úseků jsou vypsány profese, počet zaměstnanců a možnosti ohrožení pracovníka. Následně je dle uvedených tabulek podle Jednoduché bodové metody ohodnocena pravděpodobnost vzniku, expozice rizika, ochranná reakce a možné následky. Toto obodování je subjektivním názorem, v případě, že by jej vypracovávala společnost, bylo by zapotřebí většího počtu zúčastněných, aby byly hodnoty prodiskutovány a tím pádem dle názoru většiny

kvalitnější. Posledním krokem tohoto bodu je vynásobení získaných hodnot stanoveným vzorcem a určení druhu rizika podle stanovené tabulky uvedené pod tímto textem.

Hodnota	Riziko
0 – 20	Přijatelné riziko
20 – 70	Běžné riziko, zvýšená opatrnost
70 – 200	Značné riziko, potřeba okamžitého řešení
200 – 400	Vysoké riziko, potřeba okamžitého řešení

Přijatelné riziko je v podstatě akceptovatelné a nejsou vyžadovaná nějaká zvláštní nápravná opatření. Běžné riziko požaduje například proškolení personálu nebo zvýšení kontroly vedoucími pracovníky, aby k takovému ohrožení nedocházelo. Riziko značné je považováno za nebezpečné a naopak od rizika přijatelného vyžaduje zabezpečit a okamžitě přijmout ochranná opatření. Riziko vysoké přijatelné není, činnost musí být pozastavena a provedeny takové úpravy, aby bylo riziko sníženo, v lepším případě úplně odstraněno. Teprve po snížení nebo odstranění rizika lze činnost opětovně zahájit.

Tab. 4.6 Analýza pracovního rizika

Pracovní úsek	Kancelář, spisovna, sociální zařízení
Profese	Ředitel, společníci, sekretářka, účetní, projektanti, archivářka
Počet zaměstnanců	11
Ohrožení	Elektrické spotřebiče, nedostatek světla, špatné klima
Pravděpodobnost	0,2 – prakticky nemožný
Expozice rizika	0,5 – velmi zřídka
Ochranná reakce	0,80 - snadná
Následky	1 - zanedbatelné
Výsledek (MR=PPxExOxN)	0,2 x 0,5 x 0,80 x 1= 0,08 PŘIJATELNÉ RIZIKO

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.7 Analýza pracovního rizika

Pracovní úsek	Elektro dílna, provozní pracoviště
Profese	Elektromontér, elektrikář, práce s nářadím
Počet zaměstnanců	2
Ohrožení	Zásah elektrického proudu, pořezání, poranění, spálení,
Pravděpodobnost	3
Expozice rizika	3
Ochranná reakce	0,85
Následky	2
Výsledek (MR=PPxExOxN)	3 x 3 x 0,85 x 2 = 15,3 PŘIJATELNÉ RIZIKO

Zdroj: vlastní zdroj

Tab. 4.8 Analýza pracovního rizika

Pracovní úsek	Zámečnická dílna a provozní pracoviště
Profese	Topenář (montér, svářeč, palič)
Počet zaměstnanců	2
Ohrožení	Popálení, ozáření, pořezání, emise, chem. kapaliny
Pravděpodobnost	6
Expozice rizika	3
Ochranná reakce	0,85
Následky	2
Výsledek (MR=PPxExOxN)	6 x 3 x 0,85 x 2 = 30,6 BĚŽNÉ RIZIKO

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.9 Analýza pracovního rizika

Pracovní úsek	Sklad
Profese	Skladník
Počet zaměstnanců	1
Ohrožení	Upadnutí, nevhodně uspořádaný materiál, chem. látky
Pravděpodobnost	3
Expozice rizika	0,5
Ochranná reakce	0,80
Následky	2
Výsledek (MR=PPxExOxN)	3 x 0,5 x 0,80 x 2 = 2,4 PŘIJATELNÉ RIZIKO

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.10 Analýza pracovního rizika

Pracovní úsek	Pozemní komunikace
Profese	Řidič
Počet zaměstnanců	1
Ohrožení	Autonehoda
Pravděpodobnost	3
Expozice rizika	0,5
Ochranná reakce	0,85 (záleží na situaci)
Následky	2
Výsledek (MR=PPxExOxN)	3 x 0,5 x 0,85 x 2 = 2,55 PŘIJATELNÉ RIZIKO

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení výsledků

Na pracovním úseku – kanceláře, elektro dílna, sklad a pozemní komunikace se riziko považuje za přijatelné. Přijatelné riziko je dle tabulky v rozmezí od 0 do 20. Nejvyšší riziko v této kategorii je na pracovišti elektro dílna ve výši 15,3. Zaměstnanec pracující na

tomto místě může být zasažen elektrickým proudem, může se pořezat, spálit při práci s pracovními nástroji. Nejnižší riziko se jeví v kancelářských prostorech. Celkově nejvyšší riziko dosahující hodnoty 30,6 je v prostorách zámečnické dílny. Zaměstnanec zde svařuje, pálí a pracuje s chemickými prostředky. Na tomto místě také dochází k nebezpečným emisím.

e) Odezva na riziko

Důležité je minimalizovat zdroje rizika

- Úrazu
- Úplná separace rizika úrazu
- Částečné krytí zdroje rizika úrazu
- Oddálit pracovníka z pole zdroje rizika úrazu nebo nebezpečí

Zásady protiúrazových opatření

- Vytvořit bezpečný prostor
- Snížit pravděpodobnost působení zdroje rizika úrazu
- Zvýraznit zdroj rizika (bezpečnostní sdělení)
- Ochrana pracovníka
- Výběr, výchova a výcvik pracovníka (zdravotní a odborní způsobilost, kvalifikace, školení, ověřování znalostí).

Je-li to možné vyloučit nebezpečí úplně, nebo potlačit zdroj rizika například použitím bezpečnějších látek. Je důležité sledovat a využívat vývoj techniky a technických pokroků.

Pracovníci společnosti (management) musí zajistit opatření v souladu se zákoníkem práce a zákonem o bezpečnosti a ochraně zdraví při pracovněprávních vztazích. Je-li to nutné nebo v zájmu firmy, může být pozvána organizace, která zkoumá podmínky pracovního prostředí. Takovou organizací může být zdravotní ústav, který se zaměřuje například limity hluku, prachu a klimatických podmínek na pracovišti nebo pracovní zátěž zaměstnanců při

práci s nástroji. Společnost Thermes s. r. o. provádí školení zaměstnanců a zajišťuje svým pracovníkům veškeré nutné ochranné pomůcky pro bezpečné vykonávání jejich profese. Také jsou prováděny kontroly o dodržování zákona o ochraně veřejného zdraví a zákoníku práce (viz příloha č. 2).

5 DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ PRO ZÁSADY PREVENCE KRIZÍ DANÉHO PODNIKU

Na základě specifikace potenciálních ekonomických rizik hospodaření společnosti doporučuji:

1. Trvale sledovat evidenci zakázek společnosti s cílem udržení, nebo zvýšení objemu produkce.
2. V této souvislosti udržet trvalé kontakty se stávajícími zákazníky a prohlubovat možnosti získání nových zákazníků, k tomu zabezpečit efektivní propagaci své činnosti.
3. Trvale sledovat vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti.
4. Trvale sledovat vývoj v konkurenčních firmách. Je mi zřejmé, že zveřejňování účetních závěrek v obchodním rejstříku jedenkrát ročně je pro tyto účely poměrně málo frekventovaná informace.

Návrhy pro eventuální krizové řízení v oblasti finančního hospodaření společnosti Thermos s. r. o.

Z finanční analýzy společnosti v letech 2008 – 2010 vychází, že společnost není v oblasti finančního hospodaření významně rizikové, tudíž nemá v tomto období sklon ke zhoršenému platební schopnosti.

V případě, že by z analýzy rizika vycházely možné tendence k insolvenční, doporučuji:

1. V oblasti pohledávek vyvinout snahu, pokud to významně nenaruší vztahy s odběrateli jednat s nimi o zálohových platbách.
2. Druhou alternativou v oblasti pohledávek je možné využití faktoringu, tj. odprodej pohledávek specializovaným společností, z toho však vyplývá snížení rentability tržeb poklesem zisku.
3. V oblasti závazků lze řešit po dohodě s dodavateli zvýšení doby splatnosti faktoru za zboží a služby.

4. Za obecný zdroj zlepšení finanční situace lze považovat v daném případě odprodej zbytného hmotného majetku, tzv. divestici, je-li zřejmá skutečnost po důkladné analýze, že takový majetek existuje a samozřejmě je-li společnost schopna najít potenciálního kupce na tento majetek.
5. V oblasti hospodaření s hmotným majetkem by bylo možno využít odprodeje části majetku, např. vybraných strojů leasingové společnosti se současným sjednáním zpětného pronájmu těchto zařízení ať už formou finančního či operativního leasingu.
6. Obecnou možností zlepšení finanční situace by bylo získání bankovního úvěru, či navýšení vlastního kapitálu dodatečným vkladem společníků.

Pro předcházení možnosti vzniku pracovního rizika doporučuji

1. Nadále provádět školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, provádět také záznamy o uskutečnění tohoto školení a záznamy o preventivních návštěvách lékaře zaměstnanců.
2. Sledovat dokumentaci revizních zpráv o stavu vozidla.
3. Průběžně kontrolovat stav pracovního nářadí, funkčnost používaných měřidel, elektrospotřebičů atd.
4. Zajistit zaměstnancům příslušné návody pro výkon práce i pro správné používání strojů a nářadí.
5. Při jakékoliv změně interních předpisů neprodleně informovat příslušné osoby.
6. U rizika na pracovišti – zámečnická dílna doporučuji pokud možno vyměnit nebezpečné chemické prostředky za příznivější. Popř. pozvat specializovanou organizaci na změření limitů působících emisí a dle doporučení přijmout nápravné opatření.
7. Zavést pravidelnou kontrolu dodržování pracovních postupů, používání osobních ochranných prostředků a v případě porušení vyvodit následky.
8. Provádět námatkové kontroly zaměstnanců.

6 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se snažila najít teoretická východiska pro krizové řízení v oblasti možné insolvence vybrané společnosti. Jsem si vědoma toho, že řešení diplomové práce tohoto zaměření by bylo efektivnější ve firmě, která se s krizovými jevy ve finanční situaci skutečně potýká. Bylo by však velmi obtížné takovou firmu kontaktovat, protože firmy až do vyhocení krizové situace své potíže nezveřejňují a snaží se situaci řešit bez vědomí veřejnosti a zejména konkurence. Hledat takovou firmu v insolvenčním rejstříku by bylo zřejmě bez odezvy.

Nezasvěcený pozorovatel se může seznámit s obdobnou situací jen u významných subjektů, když se dozví z tisku, že v těchto subjektech byl dosazen krizový management. Taková situace proběhla ve významných Ostravských firmách VÍTKOVICE, a. s., a Nová huť, a. s. na počátku minulého desetiletí, když obě firmy směřovaly k výrazné insolvenční formou krizového řízení byla zachována jejich existence.

V praktické části své diplomové práce jsem se také pokusila analyzovat a kvantifikovat rizika vybraného podnikatelského subjektu. Rizika ohrožující tuto společnost byla identifikována na základě analýzy celého prostředí společnosti. Jednotlivá rizika pocházela z různých oblastí jako oblast tržní, majetková a sociálně právní. Určitým typem rizika pocházející ze sociálně pracovního prostředí je riziko ohrožení zdraví zaměstnanců. Je mi zřejmé, že by realizace rizik v této oblasti mohla vyústit v krizovou situaci jen s malou pravděpodobností. Lze snad uvažovat jen o havárii s následným smrtelným úrazem zaměstnanců. Taková teoretická situace by tedy v krajních situacích mohla zabránit realizaci sjednaných zakázek, ohrozit tak plnění sjednaných obchodních smluv, způsobit výrazná omezení tržeb, vyvolat významnou finanční penalizaci za neplnění těchto smluv a zamezit podnikatelům úspěšnému fungování podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

1. ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management, Krizová komunikace*. 2.vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97 s. ISBN 80-245-0945-8.
2. BEAVER William a George PARKER. *Risk management*. 1. vyd. McGraw-Hill, Inc., 1995. 369 s. ISBN 0-07-048588-7.
3. BĚLOHLÁVEK František, KOŠŤAN Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 736 s. ISBN 80-251-0396-X.
4. COLLINS, Jim. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishig, 2008. 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.
5. ČERMÁK, M. *Řízení informačních rizik v praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2009. 134 s. ISBN 978-80-7399-731-1.
6. HNILICA Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 264s. ISBN 978-80-247-2560-4.
7. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-336-0.
8. KOTLER Philip. *Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria Publishig, 1992. 792 s. ISBN 80-85605-082
9. MERNA Tony a Faisal AL-THANI. *Risk management*. 2. vyd. Přel. J. Penc. Brno:Computer Press, 2007. 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.
10. NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.
11. PEARCE, David. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 361 s. ISBN 80-85605-42-2.
12. SLATTER, Stuart, David LOVETT a Laura BARLOW. *Leading Corporate Turnaround. How Leaders Fix Troubled Companies*. Wiley, 2006. 352 s. ISBN 978-0-4770-02559-8.
13. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing 2006, 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
14. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

15. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-800-247-3456-8.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE A DOKUMENTY

Thermes [online]. 2005 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.thermes.cz/>

TPL spol. s r. o. - Produkty a služby [online]. 1991 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.tlp-emergency.com/produkty-sluzby.html>

CESR - Czech Economic Subjects Rating [online]. 2009 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.cesr.cz/>

Krach podnikání - zrušení živností, likvidace firmy - iPodnikatel.cz [online]. 2011 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Ukonceni-podnikani/jak-v-podnikani-nezkrachovat.html>

Porterův model konkurenčních sil [online]. 2006 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

Metoda JBM [online]. 2009 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: http://bozppo.vfn.cz/metoda_JBM.htm

Justice. cz uvodni strana [online]. 2009 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

BOZP :: Bezpečnost práce [online]. 2007 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.bozpzeman.cz/bozp.htm>

MIKUŠOVÁ, M. Lidské selhání jako příčina krize. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*. Pardubice: Univerzita Pardubice, vol, XVI, No. 20 (2/2011), 2011, s. 91-101.. ISSN 1211-555X (Print)

TOMANOVÁ, Ivana. *Krizový management podniku*. Ostrava, 2011. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálního inženýrství. Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii.

INTERNÍ ZDROJE PODNIKU

Interní dokument: Nákup a skladování

Interní dokument: Organizační řád

Interní dokument: Seznam dodavatelů

SEZNAM ZKRATEK

Např.	například
Atd.	a tak dále
EU	Evropská unie
Tzv.	takzvané
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
rychl.	rychlost
spl.	splatnost
pohl.	pohledávka
úhr.	úhrady
záv.	závazek
úv.	úvěr
bú.	bankovní úvěr
návr.	návratnost
sb.	sbírka
č.	číslo
E	expozice rizika
N	následek
MR	míra rizika
bank.	bankovní
OA	oběžná aktiva
ROA	rentability aktiv
ROE	rentabilita tržeb
HDP	hrubý domácí produkt
tj.	to je

RED	redukce
RET	retence
P	pravděpodobnost
D	dopad
obj.	objednávka
soc.	sociální
opr.	oprava
JBM	Jednoduchá bodová metoda
vlast.	vlastní

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2012

.....
Bc. Eva Gorolová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Jubilejní 527/84, Ostrava – Hrabůvka, 700 30

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Finanční analýza podniku
Příloha č. 2	Protokol o kontrolním zjištění
Příloha č. 3	Certifikace
Příloha č. 4	Vnitřní předpis firmy
Příloha č. 5	Rozvaha 2008
Příloha č. 6	Výkaz zisku a ztrát 2008
Příloha č. 7	Rozvaha 2009
Příloha č. 8	Výkaz zisku a ztrát 2009
Příloha č. 9	Rozvaha 2010
Příloha č. 10	Výkaz zisku a ztrát 2010

Rentabilita	2008
1. ROA=zisk/aktiva	958/12704 = 7,5
2. ROE=zisk/vlastní kapitál	958/9730 = 9,8
3. Rentabilita tržeb=zisk/tržby	958/21607 = 4,4
Likvidita	
4. Celková=OA/krátkodobé závazky	10774/2966 = 363,3
5. Rychlá=OA-zásoby/krátkodobé závazky	10774-174/2966 = 357,4
Aktivita	
6. Rychl.obratu zásob=zásoby/tržby	174/21607 = 0,000
7. Doba spl.pohl.=krátkodobé pohl./(tržby/365)	7069/59,2 = 119,4
8. Doba úhrady.kr.záv=krátkodobé záv./(tržby/365)	2966/59,2 = 50,1
Zadluženost	
9. Celková=dluhy/celková aktiva	2966/12704 = 23,3
10. Zadluženost vk.=dluhy/vlastní kapitál	2966/9730 = 30,5
11. Doba návr.úv.=Bú/(čistý zisk+odpisy)	

Čísla jsou uváděna v celých tisícorunách.

Rentabilita	2009
1. ROA=zisk/aktiva	-1499/9449 = -15,3
2. ROE=zisk/vk	-1499/8232 = -18,2
3. Rent.tržeb=zisk/tržby	-1499/15470 = -9,7
Likvidita	
4. Celková=OA/kr.závazky	7481/1217 = 614,7
5. Rychlá=OA-zásoby/kr.závazky	7481-109/1217 = 605,8
Aktivita	
6. Rychl.obratu zásob=zásoby/tržby	109/15470 = 0,007
7. Doba spl.pohl.=kr.pohl./(tržby/365)	2385/42,38 = 56,27
8. Doba úhrady.kr.záv=kr.záv./(tržby/365)	1217/42,38 = 28,7
Zadluženost	
9. Celková=dluhy/celková aktiva	1217/9449 = 12,8
10. Zadluženost vk.=dluhy/vlastní kapitál	1217/8232 = 14,8
11. Doba návr.úv.=Bú/(čistý zisk+odpisy)	

Rentabilita	2010
1. ROA=zisk/aktiva	91/11061 = 0,8
2. ROE=zisk/vk	91/8322 = 1,1
3. Rent.tržeb=zisk/tržby	91/18010 = 0,5
Likvidita	
4. Celková=OA/kr.závazky	8726/2375 = 367,4
5. Rychlá=OA-zásoby/kr.závazky	8726-269/2375 = 356,1
Aktivita	
6. Rychl.obratu zásob=zásoby/tržby	269/18010 = 0,015
7. Doba spl.pohl.=kr.pohl./(tržby/365)	3858/49,34 = 78,192
8. Doba úhrady.kr.záv=kr.záv./(tržby/365)	2375/49,34 = 48,135
Zadluženost	
9. Celková=dluhy/celková aktiva	2745/11061 = 24,8
10. Zadluženost vk.=dluhy/vlastní kapitál	2745/8322 = 33,0
11. Doba návr.úv.=Bú/(čistý zisk+odpisy)	370/(91+408) = 0,74

1 str. protokolu Krajské hygienické stanice Moravskoslezského kraje se sídlem v Ostravě č.j. HP/OV-125/241.2/06-012
ze dne 7.3.2006

PROTOKOL o kontrolním zjištění

podle zákona č. 258/2000Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

1. Pověření pracovníci provádějící kontrolu (jméno, příjmení, číslo služebního průkazu):“

Lucie Teichmannová, DiS. č.sl.průkazu 1830

2. Označení subjektu podléhajícího výkonu státního zdravotního dozoru:

a) **fyzická osoba podnikající** (jméno, příjmení, případně dodatek, IČ a údaj o zápisu v živnostenském rejstříku, včetně spisové značky):

b) **právnícká osoba – obchodní firma** (název a právní forma, sídlo, IČ a údaj o zápisu v obchodním rejstříku, včetně spisové značky) :

THERMES spol. s.r.o., Dostojevského 6, 702 00 Moravská Ostrava, IČ : 42865638, zapsána u Krajského obchodního soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 1573

3. Označení provozovny (přesná adresa)

THERMES spol. s.r.o., Dostojevského 6, 702 00 Moravská Ostrava

4. Kontroly se zúčastnili :

(odpovědný zástupce, vedoucí organizační složky, další osoby, jejich jméno a funkce):

Ing. Maňas Jiří – ředitel společnosti
p. Karel Pavel - technik

5. Kontrola zahájena dne: 22.2.2006

6. Předmět a účel kontroly :

- a) dodržování zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- b) zákona č. 65/1965 sb., ve znění pozdějších právních předpisů – Zákoník práce
- c) NV č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, ve znění pozdějších předpisů

7. Předložené doklady (připojeny – nepřipojeny k tomuto protokolu) :

2 str. protokolu Krajské hygienické stanice Moravskoslezského kraje se sídlem v Ostravě č.j. HP/OV-125/241.2/06-012
ze dne 7.3.2006

8. Vzorky odebrány ano – ne
(protokol o odběru vzorků)

9. Kontrolní zjištění (pozn.: u případných závad uvést i právní zhodnocení):

Dnešní kontrola je zaměřena na ověřování údajů předložené kategorizace ze dne 28.11.2006 a dodatku ze dne 28.2.2006.

Společnost THERMES spol. s r.o. se zabývá projekci, dodávkou, montáží, servisem vytápění, vzduchotechniky, klimatizace, plynoinstalace, měřením a regulaci, elektroinstalaci, el. požární signalizaci.

Zaměstnavatel zařadil práce do druhé:

Manager společnosti – faktor : psychická zátěž (6 mužů)

Projektant – faktor : psychická zátěž (3 z toho 2 ženy)

Elektromontér – faktor : prach, fyzická zátěž, pracovní poloha, chlad, psychická zátěž (4 muži)

Skladník – faktor : fyzická zátěž (1 muž)

Ridič – faktor : pracovní poloha, psychická zátěž, zraková zátěž (6 mužů)

Kategorie třetí :

Topenář – faktor : prach **kat. 3**, chemické látky, hluk, fyzická zátěž, pracovní poloha, chlad, psychická zátěž, zraková zátěž

Týdenní časový snímek profese elektromontér a topeňář viz předložený návrh kategorizace.

Dispoziční řešení :

2.NP : kanceláře, denní místnost, WC pro muže a ženy

Dílna :

- slouží pro přípravné práce pro montáže: svařování, broušení, větrání nucené, osvětlení umělé zářivkami, přirozené okny, součástí dílny je i sklad

Šatna : pracovníci mají k dispozici dvojskříňky na ukládání pracovního a civilního oblečení, větrání přirozené okny, osvětlení přirozené a umělé, slouží i jako denní místnost

Sprchy + WC : 3 sprchové hlavice, větrání přirozené okny

Společnost má vypracované vyhledávání rizik, které je součástí předloženého návrhu. Interní směrnice na používání OOPP, včetně mycích a čistících prostředků zpracování dle NV č. 495/2001 Sb., OOPP jsou vydávány proti podpisu.

BOZP a PO se provádí 1x za 2 roky

ZPP zajištěna u MUDr. Pavla Dostalíkové, Jubilejní 15, Ostrava - Hrabůvka

Učňovské pracoviště zde není.

Na pracovišti se bude provádět měření hluku a vibrací.

Dnešního dne nebyly zjištěny žádné zjevné nedostatky.

3 str. protokolu Krajské hygienické stanice Moravskoslezského kraje se sídlem v Ostravě č.j. HP/OV-125/241.2/06-012
ze dne 7.3.2006

10. Uložení blokové pokuty podle zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích ve znění pozdějších předpisů: (za které závady, včetně právního zhodnocení):

Pokuta neuložena

11. Požadavky kontrolního orgánu na podání písemné zprávy podle § 11 písm. f) zákona č. 552/1991 Sb., nebo písemného vysvětlení podle § 88 odst. 3 písm. c) zákona č. 258/2000 Sb.:

Kontrolovaná osoba předloží písemnou zprávu o odstranění zjištěných nedostatků/písemné vysvětlení ve lhůtě do:

12. Poučení:

Obecně: Podle § 88 odst. 4 zákona č. 258/2000 Sb. může fyzická osoba uvedená v § 88 odst. 2 věta první zákona č. 258/2000 Sb. podat proti protokolu písemné a zdůvodněné námitky, a to ve lhůtě do tří dnů ode dne seznámení se s protokolem o kontrolním zjištění.

Pro kontrolu ve věci bezpečnosti výrobků (včetně potravin a pokrmů) a jakosti vod
Podle § 88 odst. 4 zákona č. 258/2000 Sb. může fyzická osoba uvedená v § 88 odst. 2 věta první zákona č. 258/2000 Sb. podat námitky pouze přímo do protokolu.

13. Vyjádření osoby uvedené v § 88 odst. 2 věta první zákona č. 258/2000 Sb.:

Prohlašuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s obsahem protokolu o kontrolním zjištění, převzal(a) jeho stejnopis a byl(a) poučen(a) o právu podat proti tomuto protokolu námitky a o způsobu jejich podání.

14. Kontrola skončena dne 7.3.2006

15. Protokol obsahuje: 3 stránky a byl vyhotoven ve 2 stejnopisech.

16. Podpisy :

a) kontrolních pracovníků:



b) osob zúčastněných na kontrole :



THERMIES
Dostojevského 6
702 00 OSTRAVA
Tel. 596121023 DIČ: CZ42865638

		THERMES spol. s r. o.
Master Therm CZ Na THERMES	Certifikát na montáž tepelných čerpadel a příslušenství	do 15.4.2012
VIADRUS Na THERMES	Certifikát 010/2009/R na montáž/spouštění kotlů	do 31.12.2012
REGULUS Na THERMES	Certifikát SOL-009519 pro montáž solárních systémů	do 6.5.2011
G-MAR PLUS Na THERMES	Osvědčení – montáž, zprovoznění a aplikace tepelných čerpadel	vydáno 3/2009
TC MACH Na THERMES	Osvědčení o zaškolení pro instalaci tepelných čerpadel	do 5.5.2010
SALTEK s.r.o. Novák Valter	projektování a montáž přepětových ochran	
IES Novák Valter	Certifikát č. 3280220/004 - kabelážní systém Solarix Cabling -návrh a prodej strukturované kabeláže	3.3. 2011
DEVI s.r.o. Břeclav Sklenička František	Certifikát o projektování topných, ochranných systémů a bezdrátového řízení Devilink	z 11.3.2008
2VV Na THERMES	Certifikát – rekuperační jednotka ISIS Recover a Recubox	z 5.5.2009
TOP-EL Praha Na THERMES	Certifikát na výrobky Extraflame-instalace kotlů na pelety	do 30.9.2011
Richter + Frenzel Poloch	Certifikační školení solárních systémů R+F	z 15.4.2010
KNAUFINSULATION Karel, Grundel, Porvalík	Osvědčení o zaškolení k realizaci protipožární izolace VZT potrubí systémem NOBASIL FIRESTOP	z 1.3.2010
Osvědčení na firmu	k realizaci	z 26.7.2010
RICOMgas s.r.o. Liberec Poloch, Porvalík, Kubisa	Osvědčení na komínové systémy dodávané RICOMgas	z 4.2.2011
A-TECHNOLOGY - FERROLI <i>manuál, kotel, kotel</i>		
Česká obchodní inspekce Ostrava - Protokol o kontrole ČOI 18.9.2001		
WORD-THERMES-STARE doc - Osvědčení opravení		5

VNITŘNÍ PŘEDPIS firmy THERMES spol. s r.o.

I.

Z důvodu dočasného omezení poptávky po poskytovaných službách, není schopna firma přidělovat zaměstnancům práci v rozsahu týdenní pracovní doby (40 hodin týdně) a proto využívá možnost **§ 209 zákoníku práce - částečné nezaměstnanosti** - a stanovuje náhradu mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku.

Poskytovaná náhrada mzdy nesmí být nižší než minimální mzda.

Režim využití pracovní doby, tj. potřeba fyzické přítomnosti ve firmě a přidělení práce, bude sjednáváno individuálně vždy s týdenním předstihem, případně operativně na denní bázi, tj. den předem telefonicky.

Tento vnitřní předpis nabývá účinnosti dnem 9. ledna 2012.

V Ostravě dne 9. ledna 2012

.....
Ing. Jiří Maňas, ředitel

THERMES
Dostojevského 6
702 00 OSTRAVA
Tel: 596121023 DIČ: CZ123456789

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů
1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2008		42865638

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

THERMES spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Dostojevského 6
Ostrava 1
702 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řad. c	Běžné účetní období			Minulé úč. obdob
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	14 073	-2 269	12 704	10 007
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	3 901	-2 269	1 632	1 655
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	3 901	-2 269	1 632	1 655
B. II. 1.	Pozemky	14	557		557	
2.	Stavby	15	1 862	-1 016	846	1 466
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	1 482	-1 253	229	189
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				

3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Počítaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	10 774		10 774	7 871
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.8.	32	174		174	88
C. I. 1.	Materiál	33	174		174	88
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	537		537	537
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46	537		537	537
8.	Odložené daňové pohledávky	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	7 069		7 069	2 262
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	7 066		7 066	2 261
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54	3		3	1
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55				
8.	Dohadné účty aktivní	56				

9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	2 994		2 994	4 984
C. IV. 1.	Peníze	59	2 184		2 184	3 212
2.	Účty v bankách	60	810		810	1 772
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	298		298	481
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	298		298	481
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM Součet A až C	67	12 704	10 007
A.	Vlastní kapitál Součet A.1. až A.V.	68	9 730	8 772
A. I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	69	240	240
A. I. 1.	Základní kapitál	70	240	240
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy Součet II.1. až II.4.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	78	483	483
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	70	70
2.	Statutární a ostatní fondy	80	413	413
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let Součet IV.1. až IV.2.	81	8 049	9 683
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	8 049	9 683
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	958	-1 634
B.	Cizí zdroje Součet B.1. až B.IV.	85	2 966	1 225
B. I.	Rezervy Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		

3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	
2.	Závazky - ovládalci a řídicí osoba		93	
3.	Závazky - podstatný vliv		94	
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95	
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96	
6.	Vydané dluhopisy		97	
7.	Dlouhodobé směny k úhradě		98	
8.	Dohadné účty pasivní		99	
9.	Jiné závazky		100	
10.	Odloužený daňový závazek		101	

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	2 966	1 225
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		2 018	255
2.	Závazky - ovládalci a řídicí osoba			
3.	Závazky - podstatný vliv			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Závazky k zaměstnancům		252	195
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		221	195
7.	Stát - daňové závazky a dotace		434	545
8.	Krátkodobé přijaté zálohy			
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní		36	31
11.	Jiné závazky		5	4
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry			
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	8	10
C. I. 1.	Výdaje příštích období		8	10

2.	Výnosy přístěh období	120
Sestaveno dne: 30.04.2009		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Provádění staveb, jejich změn, udr. prací,	Pozn.: Projektová činnost ve výstavbě

TRUST
Dostojevského 6
702 06 OSTRAVA
Tel. 596 12 6033 E-mail: o2@trust.cz

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém
členění podle Přílohy č. 2

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů
1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2008		42885636

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

THERMES spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Dostojevského 6
Ostrava 1
702 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	21 409	18 980
II.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	21 409	18 980
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	14 187	13 681
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	10 202	8 798
2.	Služby	10	3 985	4 883
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	7 222	5 199
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	5 962	5 476
C. 1.	Mzdové náklady	13	4 258	3 954
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 482	1 376
4.	Sociální náklady	16	224	146
D.	Daně a poplatky	17	33	33
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	201	191
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	198	250
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	198	250
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	25		

	oblasti a komplexních nákladů prístich obodot			
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	74	107
H.	Ostatní provozní náklady	27	9	1 256
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1 269	-1 400
	rozdíly výnosů a nákladů finanční I. až písmeno I.			

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
	Součet VII.1. až VII.3.			
VII.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	59	40
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	229	274
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-170	-234
	Rozdíly výnosů a nákladů finanční VI. až písmeno P.			
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	161	
	Součet Q.1. až Q.2.			
Q. 1.	-splacená	50	161	
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	958	-1 634
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
	Součet S.1. až S.2.			
S. 1.	-splacená	56		

2.	-odložena	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	958	-1 634
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	1 119	-1 634

Sestaveno dne: 30.04.2009	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Provádění staveb, jejich změn, udr. prací,	Pozn.: Projektová činnost ve výstavbě	

THERMEX
Dostawekówo 6
702 00 OSTRAWA
Tel: 506121021 DUG-02-2895939

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2009		42865638

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

THERMES spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Dostojevského 6
Ostrava 1
702 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	12 001	-2 552	9 449	12 704
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	4 163	-2 552	1 611	1 632
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8				
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	4 163	-2 552	1 611	1 632
B. II. 1.	Pozemky	14	557		557	557
2.	Stavby	15	1 863	-1 078	785	846
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	1 743	-1 474	269	229
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	7 481		7 481	10 774
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	109		109	174
C. I. 1.	Materiál	33	109		109	174
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39				537
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46				537
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	2 385		2 385	7 069
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	2 302		2 302	7 066
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54	83		83	3
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55				
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	4 987		4 987	2 994
C. IV. 1.	Peníze	59	361		361	2 184
2.	Účty v bankách	60	4 626		4 626	810
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	357		357	298
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	357		357	298
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM Součet A až C	67	9 449	12 704
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.V.	68	8 232	9 730
A. I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	69	240	240
A. I. 1.	Základní kapitál	70	240	240
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy Součet II.1. až II.4.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	77		
5.	Rozdíly z přeměn společností	121		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	78	483	483
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	70	70
2.	Statutární a ostatní fondy	80	413	413
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let Součet IV.1. až IV.2.	81	9 008	8 049
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	9 008	8 049
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	-1 499	958
B.	Cizí zdroje Součet B.I. až B.IV.	85	1 217	2 966
B. I.	Rezervy Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky Součet II.1. až II.10.	91		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	93		
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky Součet III.1. až III.11.	102	1 217	2 966
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	609	2 018
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	302	252
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	169	221
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	133	434
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		36
11.	Jiné závazky	113	4	5
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.2.	118		8
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		8
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 07.04.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Provádění staveb, jejich změn, udr. prací, Projektová činnost ve	Pozn.:	

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2009		42865638

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

THERMES spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Dostojevského 6
Ostrava 1
702 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	1	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3	1	
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	15 460	21 409
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	15 460	21 409
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	10 314	14 187
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	6 499	10 202
2.	Služby	10	3 815	3 985
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	5 147	7 222
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	5 282	5 962
C. 1.	Mzdové náklady	13	3 854	4 256
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 220	1 482
4.	Sociální náklady	16	208	224
D.	Daně a poplatky	17	29	33
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	283	201
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	9	198
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	9	198
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	58	74
H.	Ostatní provozní náklady	27	948	9
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až písmeno I.	30	-1 328	1 289

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	12	59
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	188	229
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-176	-170
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		161
Q. 1.	-splatná	50		161
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-1 504	958
XIII.	Mimořádné výnosy	53	5	
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58	5	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (+/-) mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	-1 499	958
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	-1 499	1 119

Sestaveno dne: 07.04.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Provádění staveb, jejich změn, udr. prací, Projektová činnost ve	Pozn.:	

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010		42865638

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

THERMES spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Dostojevského 6
Ostrava 1
702 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	13 735	-2 674	11 061	9 449
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	4 768	-2 674	2 094	1 611
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	1. Zřizovací výdaje	5				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
	3. Software	7				
	4. Ocenitelná práva	8				
	5. Goodwill	9				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	4 768	-2 674	2 094	1 611
B. II. 1.	1. Pozemky	14	557		557	557
	2. Stavby	15	1 862	-1 140	722	785
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	2 349	-1 534	815	269
	4. Pěstelské celky trvalých porostů	17				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	8 726		8 726	7 481
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	269		269	109
C. I. 1.	Materiál	33	86		86	109
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	183		183	
3.	Výrobky	35				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	200		200	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46	200		200	
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	3 858		3 858	2 385
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	3 836		3 836	2 302
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54	22		22	83
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55				
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	4 399		4 399	4 987
C. IV. 1.	Peníze	59	361		361	361
2.	Účty v bankách	60	4 038		4 038	4 626
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	241		241	357
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	241		241	357
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C 67	11 061	9 449
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V. 68	8 322	8 232
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3. 69	240	240
A. I. 1.	Základní kapitál	70	240	240
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.4. 73		
A. II. 1.	Emisní ážio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	77		
5.	Rozdíly z přeměn společností	121		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2. 78	483	483
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	70	70
2.	Statutární a ostatní fondy	80	413	413
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2. 81	7 508	9 008
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	7 508	9 008
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	91	-1 499
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV. 85	2 745	1 217
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4. 86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10. 91		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	93		
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		

Označení	PASIVA	čís. řad.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky Součet III.1. až III.11.	102	2 375	1 217
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 548	609
2.	Závazky - ovládající a fiduci osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	276	302
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	164	169
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	351	133
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	32	
11.	Jiné závazky	113	4	4
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114	370	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	370	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.2.	118	-6	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	-6	
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 28.03.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Provádění staveb, jejich změn, udr. prací, Projektová činnost ve	Pozn.:	

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010		42865638

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

THERMES spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Dostojevského 6
Ostrava 1
702 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		1
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		1
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	18 121	15 460
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	17 937	15 460
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	184	
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	12 207	10 314
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	5 675	6 499
2.	Služby	10	6 532	3 815
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	5 914	5 147
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	5 275	5 282
C. 1.	Mzdové náklady	13	3 800	3 854
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 270	1 220
4.	Sociální náklady	16	205	208
D.	Daně a poplatky	17	36	29
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	408	283
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	73	9
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	73	9
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26		58
H.	Ostatní provozní náklady	27		948
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdílný výnosů a nákladů řádků I. až písmeno I.	30	268	-1 328

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII.1. až VII.3.	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	17	12
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	181	188
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	48	-164	-176
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	21	
Q. 1.	-splatná	50	21	
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	83	-1 504
XIII.	Mimořádné výnosy	53	8	5
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S.1. až S.2.	55		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58	8	5
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření výsledek hospodaření za běžnou činnost + za účetní období (+/-)	60	91	-1 499
****	Výsledek hospodaření před zdaněním provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	112	-1 499

Sestaveno dne: 28.03.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Provádění staveb, jejich změn, udr. prací, Projektová činnost ve	Pozn.:	